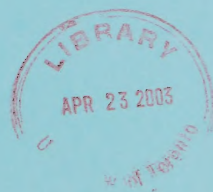


Canadian Environmental Assessment Agency

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

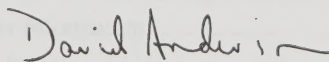
Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-102
ISBN: 0-660-62224-6

Canadian Environmental Assessment Agency

2003-2004 Estimates

Report on Plans and Priorities



**The Honourable David Anderson, P.C., M.P.
Minister of the Environment**

TABLE OF CONTENTS

SECTION I	Messages	1
	Minister's Message	1
	Management Representation Statement	2
SECTION II	Raison d'Être	3
SECTION III	Planning Overview	5
	Planning Context	5
	Critical Issues	5
	Risks and Challenges	8
	Stakeholders and Partners	8
SECTION IV	Plans and Priorities by Strategic Outcomes	11
	Strategic Outcome 1:	
	Effective and Efficient Environmental Assessment	12
	Strategic Outcome 2:	
	Coordinated and Harmonized Environmental Assessment	24
	Strategic Outcome 3:	
	Consistent and Predictable Application of Environmental Assessment in Federal Decision Making	31
SECTION V	Organization	35
	Human Resource Management	35
	Strategic Outcomes and Agency Business Line	35
	Accountability	36
	Departmental Planned Spending	37
SECTION VI	Annexes	39
	Summary of Transfer Payments	39
	Source of Respendable and Non-respendable Revenue	40
	Net Cost of Program for the Estimates Year	41
	Major Federal Statutes and Agreements Administered	42
	For Further Information	45

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

SECTION I Messages

Minister's Message

I am pleased to present the Canadian Environmental Assessment Agency's *2003-2004 Estimates, Report on Plans and Priorities*. This report outlines the Agency's key plans, priorities, and expected benefits for Canadians in the coming year. These benefits derive from the Agency's mission to provide Canadians with high-quality environmental assessments.

Environmental assessment is a front-line tool for protecting the environment that Canadians enjoy so much. It is a systematic process of gathering information to help decision makers approve projects that are compatible with a healthy, sustainable environment for both present and future generations.

This year promises to be an especially challenging one for the Agency with the anticipated royal assent of Bill C-9, An Act to amend the *Canadian Environmental Assessment Act*. The Agency's focus will be on bringing the provisions of Bill C-9 into force in a timely fashion so that Canadians can benefit from a strengthened environmental assessment process.

While delivering its core programs, the Agency will continue to build partnerships with its stakeholders, take steps to improve the consistency and predictability of the environmental assessment process, and build a service organization that achieves better results for Canadians.

It gives me great pleasure, therefore, to submit the Agency's *2003-2004 Estimates, Report on Plans and Priorities*.

David Anderson, P.C., M.P.
Minister of the Environment

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the *2003-2004 Report on Plans and Priorities* for the Canadian Environmental Assessment Agency. This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by the Treasury Board Secretariat.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board ministers, and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Sid Gershberg
President
Canadian Environmental Assessment Agency

SECTION II **Raison d'Être**

The Agency provides leadership and serves as a centre of expertise for federal environmental assessment. It is responsible for the overall administration of the federal environmental assessment process, which included more than 6,700 assessments carried out by federal departments and agencies in 2001-2002.

THE AGENCY'S MISSION:

To provide Canadians with high-quality environmental assessments that contribute to informed decision making in support of sustainable development.

Headed by the President, who reports directly to the Minister of the Environment, the Agency is mandated by the following instruments:

- i) the *Canadian Environmental Assessment Act* and its accompanying regulations;
- ii) the Canada-Wide Accord on Environmental Harmonization and bilateral agreements with provincial governments that set out mutually agreed upon arrangements for cooperative environmental assessments; and
- iii) international agreements containing environmental assessment provisions to which Canada is a party, the most notable being the United Nations *Economic Commission for Europe Convention on Environmental Impact Assessment in a Transboundary Context* (ratified in May 1998).

In addition, the Agency assists the Minister of the Environment in implementing *The 1999 Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals* by providing guidance to federal departments and agencies on environmental assessment considerations and requirements in respect of proposed policies and programs.

The primary roles of the Agency are to:

- administer the federal environmental assessment process established by the Act and its regulations;
- provide administrative and advisory support for review panels, mediations, and comprehensive studies;
- ensure opportunities for meaningful public participation in the federal environmental assessment process;
- provide participant funding to individuals and organizations to take part in panel reviews;
- develop legislation and regulations related to environmental assessment;

- provide policy advice and guidance for the federal government on environmental assessment and strategic environmental assessment;
- promote the uniformity and harmonization of environmental assessment activities across Canada at all levels of government;
- promote sound environmental assessment practices in a manner consistent with those established in the Act;
- promote the development of class screening processes for projects with insignificant environmental effects;
- promote the use of strategic environmental assessment as a key tool to support sustainable decision making; and
- promote or conduct research on environmental assessment matters.

In addition, the President of the Agency has been designated by order-in-council as the federal administrator of the environmental and social protection regimes set out in chapters 22 and 23 of the 1975 *James Bay and Northern Quebec Agreement*. As the federal administrator, the President is responsible for ensuring both the integrity and the delivery of environmental reviews under federal jurisdiction in the territory covered by the Agreement. The President also seeks to ensure the coordination of environmental assessment requirements under the Agreement with those of the Act.

SECTION III Planning Overview

Planning Context

The Agency operates in an environment that is growing in complexity and importance. Domestically, there is a need for continuing coordination of environmental assessment processes and practices across the country. Multiple levels of government are striving to be more effective and efficient in their models of service delivery. The Canadian public expects this, and the Agency is taking a leadership position in this regard. In addition, federal government themes, such as integrating the principles of modern comptrollership into everyday operations, supporting the Government On-Line initiative, and incorporating objectives from the Agency's Sustainable Development Strategy continue to influence the development of its priorities and action plans.

On the international front, globalization and extended trade relations are driving the need for improved cooperation and coordination of environmental assessment policy and practice. Canada's position must be well developed and articulated when discussions and negotiations affecting our national interest, both public and private sector, occur on the international stage.

Finally, the most significant single planning issue is the impending royal assent of Bill C-9, An Act to amend the *Canadian Environmental Assessment Act*, which is expected in 2003. The Agency will align its ongoing programs with the new legislation.

Critical Issues

This section outlines the main factors affecting the Agency's development of priorities and plans, as well as its program delivery.

Review of the Canadian Environmental Assessment Act: The review of the *Canadian Environmental Assessment Act* was completed in March 2001, with the tabling of Bill C-19, An Act to amend the *Canadian Environmental Assessment Act*. The Bill was assigned a new number, Bill C-9, in October 2002. The Standing Committee on Environment and Sustainable Development completed its clause-by-clause review of Bill C-9 on December 11, 2002. Bill C-9 will promote several new activities and initiatives. During this planning period, the Agency will work closely with federal authorities in moving forward to full implementation of the amended Act. The federal government has committed incremental funding of \$51.2 million over five years and \$8 million per year afterwards to implement the strengthened environmental assessment process proposed in Bill C-9. Once the Bill receives royal assent, \$13.1 million will be provided to 20 departments, agencies, and boards so that steps may be taken to quickly bring the new provisions into force.

Shared Environmental Management Responsibility: Under the Canadian Constitution, responsibility for environmental management is an area of shared jurisdiction. A spirit of cooperation has emerged among the federal, provincial, and territorial governments, each with their own authorities and responsibilities for carrying out environmental assessment. To promote the most effective and efficient environmental assessment regime for Canadians, the Agency continues to foster cooperation through bilateral agreements. Four agreements are currently in place, and discussions are planned or under way with other interested jurisdictions.

Balancing Competing Interests: Environmental assessment means different things to different people and can give rise to many sensitive issues related to development, environmental protection, Aboriginal interests, and federal-provincial relations. Projects being assessed are generally increasing in complexity and profile, with competition between stakeholder interests. Balancing these interests while maintaining productive relationships and delivering high-quality assessments for Canadians is an ongoing challenge.

Aboriginal Peoples: Aboriginal peoples have strong interests in environmental assessment issues. These interests include:

- participating in environmental assessments where the exercise of Aboriginal or treaty rights may be negatively affected by development;
- considering traditional knowledge in the conduct of environmental assessments;
- developing the capacity to participate in and conduct environmental assessments on their lands; and
- ensuring minimal disruption of traditional lifestyles and the natural environment.

The Agency plans to establish the Aboriginal Advisory Committee to provide Aboriginal perspectives on the federal environmental assessment process. It will be important to cultivate support and goodwill within the Aboriginal community for the success of this committee.

Sustainable Development Strategy: This strategy is central to the Agency's mission and mandate. The Agency's Sustainable Development Strategy for 2001-2003, *Environmental Assessment: A Critical Tool for Sustainable Development*, focuses on:

- expanding knowledge and understanding of environmental assessment, both within and outside government;
- building effective relationships with partners; and
- strengthening the Agency's capacity to deliver its products and services.

Over the coming months, the Agency will evaluate the current Sustainable Development Strategy to determine its accomplishments. This information will be used in the development of the Agency's third Sustainable Development Strategy, due in Parliament in December 2003. Detailed information on the Sustainable Development Strategy can be found at the Agency's Web site: http://www.ceaa-acee.gc.ca/sds-sdd_e.htm.

Improved Federal Policy Development: The Agency is a strong advocate for the application of strategic environmental assessment as a tool to support improved decision making. Since the completion of *The 1999 Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*, federal departments have increasingly recognized the role of this valuable tool in helping to promote sustainable development. The Agency will continue to develop its advocacy and advisory role, track national and international development in the field, and provide leadership in this rapidly evolving field of policy research.

Competitiveness: In a global economy, public policies must be scrutinized for their impacts on competitiveness. Effective environmental assessment processes provide net economic benefits to society. Currently, the cost of environmental assessment in Canada is a low percentage of the total cost of a project. Greater certainty, predictability, and efficiency in the process remain key to competitiveness. The Agency will continue to incorporate these objectives into its plans.

Implications of North American Energy Issues: As a result of supply and demand pressures for energy, the United States is pursuing policies that are intended to address U.S. energy security concerns by increasing and strengthening the North American energy supply. This may generate an increase in the number of environmental assessments related to proposed energy development projects. The Agency will ensure that this issue, which is of both international and domestic importance, is addressed.

Dispute Resolution: This is an effective means to improve the potential of the environmental assessment process to meet its objectives. It can enhance the quality of federal decisions and may reduce delays. The Agency recognizes the benefits of using a dispute resolution approach throughout the environmental assessment process. The anticipated changes resulting from Bill C-9 will provide a clearer mandate and role for the Agency regarding the use of dispute resolution in the environmental assessment process. As a result, the Agency is positioning itself to champion dispute resolution in environmental assessment.

The Kyoto Protocol: The Government of Canada has committed to reaching its greenhouse gas emissions target of 6% below 1990 levels by the period 2008 to 2012. Environmental assessment will be an important tool in providing information on a project's greenhouse gas emissions, helping to minimize the risks to projects, and the environment, from climate change impacts.

Planning and Performance Information: The Agency will continue its efforts to improve the way that it measures and presents planning and performance information. This report is organized to improve consistency between planning and performance reporting. During the planning period, the Agency will strengthen its performance measurement system, using a more integrated approach to report performance and results, in a manner that is meaningful to Canadians.

Risks and Challenges

There are risks and challenges that the Agency must address when developing its plans. Unknown demands for activities such as review panels can pose a challenge for the allocation of limited available resources, as does cultivating meaningful public input that corresponds to the scope or profile of a project. Obtaining commitment from partners to provide adequate resources to joint initiatives is a challenge, potentially delaying completion of some Agency plans. Completing projects and programs in a timely fashion, given the uncertainty of the timing of royal assent of Bill C-9, will also be a challenge for the Agency. By carefully managing relationships, new programs will be introduced to stakeholders, including efficiency and effectiveness measures. The Agency will strive to mitigate the specific challenges and risks related to each of its priorities and plans.

Stakeholders and Partners

The Agency works with a wide range of stakeholders and develops partnerships to promote sound environmental assessment practices in Canada and abroad. The Agency includes the following among its partners:

Federal Departments and Agencies – The Agency administers the federal environmental assessment process. It assists federal departments and agencies in meeting their obligations under the Act and the 1999 Cabinet Directive. Through its operational policies and procedures, the Agency improves the way in which environmental assessments are conducted at the federal level. In addition, the Agency works closely with federal departments and agencies on comprehensive studies. The Agency also works with other departments and agencies in providing administrative and technical support to review panels and mediators, and in developing training and guidance material.

Provincial and Territorial Governments – The Agency works closely with other jurisdictions to coordinate federal and provincial environmental assessment activities, such as joint panel review processes for major projects. It also negotiates federal-provincial framework agreements, and works with provincial and territorial governments on all types of environmental assessment review processes.

Aboriginal Peoples – The Agency works with Aboriginal peoples to ensure that the environmental assessment regimes developed and implemented pursuant to comprehensive land claims agreements, self-government agreements and devolution initiatives, such as the *Framework Agreement on First Nation Land Management*, are consistent with the requirements of the Act, and can be coordinated with existing environmental assessment regimes.

Industry / Proponents – Central to the Agency's mandate is providing all proponents, including the federal government, with a timely and predictable process, and access to both the tools and the information that they need to comply with the Act.

Public and Non-governmental Organizations – The Act promotes the integration of public values in decision making. Accordingly, the Agency seeks to maximize the public's participation throughout the environmental assessment process, and places strong emphasis on transparency and information sharing. The Agency provides participant funding to individuals and organizations to take part in review panels.

International Community – International partnerships give Canada the opportunity to share environmental assessment expertise and, at the same time, provide access to the research being undertaken in other countries. Keeping in step with the environmental initiatives of international organizations and other countries also helps to ensure the competitive position of Canadian exporters. In addition, Canada's international environmental assessment responsibilities must respect foreign policy and trade practices, and ensure consistency with the processes of other countries and organizations. As a party to the United Nations Economic Commission for Europe (UNECE) *Convention on Environmental Impact Assessment in a Transboundary Context*, Canada is required to meet the obligations that it subscribed to under the Convention.

The Agency will continue to actively represent Canada's interests. As a North American Free Trade Agreement partner, Canada has agreed to work with Mexico and the United States on the development of an agreement on transboundary environmental impact assessment. The Agency is leading Canada's participation in this work.

SECTION IV Plans and Priorities by Strategic Outcomes

The Agency has identified three Strategic Outcomes that are central to this Report on Plans and Priorities. They frame the long-term benefits that it seeks to provide to Canadians. The benefits are derived from the Agency's mission to provide Canadians with high-quality environmental assessments that contribute to informed decision making in support of sustainable development.

The Agency's plans and priorities for the 2003-2004 fiscal year are organized under these Strategic Outcomes. To achieve each of these Strategic Outcomes, the Agency has highlighted specific areas that it will address over the next three years to support its mission. These areas serve as the intermediate outcomes for the Report on Plans and Priorities and the objectives of the Agency's 2001-2003 Sustainable Development Strategy.

Strategic Outcomes	Intermediate Outcomes – Sustainable Development Objectives
1. Effective and efficient environmental assessment	1.1 Be recognized as a credible advocate of high-quality environmental assessment 1.2 Advance the science and practice of environmental assessment 1.3 Learn from experience and share results
2. Coordinated and harmonized environmental assessments	2.1 Clarify and improve environmental assessment processes with other jurisdictions and other federal partners 2.2 Strengthen relationships with partners and stakeholders
3. Consistent and predictable application of environmental considerations in federal decision making	3.1 Improve the Agency's capacity to monitor, assess and foster compliance 3.2 Address gaps in the application of the <i>Canadian Environmental Assessment Act</i>

The remainder of this section describes the Agency's 2003-2004 plans and priorities under each Strategic Outcome. Bill C-9 is the most significant planning consideration for this period. Consequently, many of the Agency's plans depend on royal assent of Bill C-9.

STRATEGIC OUTCOME 1: EFFECTIVE AND EFFICIENT ENVIRONMENTAL ASSESSMENT

THE AGENCY IS COMMITTED TO PROVIDING CANADIANS WITH ENVIRONMENTAL ASSESSMENTS THAT ARE EFFECTIVE, EFFICIENT, INVOLVE PUBLIC PARTICIPATION, AND SUPPORT THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT.

Environmental assessment at the federal level is based on the principle of self-assessment. Federal departments and agencies responsible for making decisions regarding projects are also responsible for conducting the environmental assessments of those projects. They determine the scope of the project and the factors to be considered, manage the process, and ensure that the assessment is conducted according to requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act* or *The 1999 Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*.

The Agency is an advocate of sound environmental assessment. This advocacy is central to its leadership role within the Canadian environmental assessment community. The Agency provides relevant and timely advice, guidance, training, and recommendations to federal decision makers and interested stakeholders. Specifically, it provides administrative and advisory support to review panels, and receives and reviews comprehensive study reports for complex projects, making them available to and inviting comments from the public.

To achieve this Strategic Outcome, the Agency will concentrate on the following Intermediate Outcomes – Sustainable Development objectives:

- 1.1 Be recognized as a credible advocate of high-quality environmental assessment.
- 1.2 Advance the science and practice of environmental assessment, at both the project and strategic level.
- 1.3 Learn from experience and share results.

INTERMEDIATE OUTCOME – SUSTAINABLE DEVELOPMENT OBJECTIVE 1.1:

Be recognized as a credible advocate of high-quality environmental assessment

This Intermediate Outcome supports the Agency's mandate, and shows leadership within the environmental assessment community. To achieve this outcome, the Agency needs to sustain the quality of advice and support that it provides. Staff must have a high level of subject-matter and process expertise, access to current and reliable information, as well as mechanisms for continuous process improvement. Modern comptrollership practices address those needs by promoting a work environment that fosters and facilitates sharing of ideas, innovation, continuous learning, and process improvement.

This outcome will be pursued through three priorities, as detailed below.

PRIORITY A – Pursue Activities that Raise the Profile of the Organization and Enhance its Recognition for Providing Quality Advice

Benefits / Results for Canadians

To deliver on its mandate, the Agency must have a solid reputation within the environmental assessment community. Raising the profile of the organization will enable the Agency to have greater influence in the environmental assessment process, as it affects Canadian interests. This will increase the likelihood that appropriate, effective, and sound practices are employed during environmental assessments and that the public's issues are considered during the decision-making process.

Plans

The Agency plans to address this priority through several activities. These include further developing relationships through day-to-day contacts on ongoing projects, together with the following actions:

- a) managing current panel review processes and any new review panels that are established;
- b) hosting a federal workshop on the practice of strategic environmental assessment; and
- c) participating in the annual International Association for Impact Assessment Conference and the Francophone Secretariat of the International Association for Impact Assessment Symposium.

The first item is a continuation from last year's Report on Plans and Priorities, and has been successful at keeping the Agency well positioned within the environmental assessment community. The second will help to determine the current state of practice and identify areas for further development. Both will raise the profile of the Agency through exposure and promotion of sound environmental assessment practices. The workshop is consistent with the Sustainable Development Strategy commitment to host an event for developing evaluation criteria for strategic environmental assessments.

The Agency will coordinate the federal government's participation at both the International Association for Impact Assessment Conference and the Francophone Secretariat of the International Association for Impact Assessment Symposium.

Challenges and Risks

The Agency faces several challenges to implementing these plans. The demand for new review panels is uncertain. As a result, there is a risk of not having sufficient resources to meet the demand for review panels, some of which are not eligible for cost recovery. Enhancing project resource forecasting and ensuring that sound practices are employed in decision making can reduce this risk.

Assessing Performance

Measuring performance of these plans will include a qualitative assessment of the level of stakeholder satisfaction with the panel review process. It will also include assessing the workshop results through a satisfaction survey, the level of attendance, and the clarity of recommendations flowing from the conference proceedings. Recognition from experts within the international community, and international environmental organizations will be a proxy for the Agency's reputation as an expert in environmental assessment. Performance will be assessed by the number of requests received for further information, expertise, assistance, and documents from International Association for Impact Assessment members and conference participants.

PRIORITY B – Establish, Maintain, and Improve Processes that Support Environmental Assessment

Benefits / Results for Canadians

Process improvements will contribute to better environmental assessments and therefore address the needs of Canadians in a more effective and consistent manner. Better processes assist with the implementation of projects, enhancing the ability of assessments to identify and appropriately mitigate potentially adverse environmental effects. Process improvements that harmonize and coordinate environmental assessments across jurisdictions increase the likelihood that Canadians' needs are being addressed.

Plans

To support this priority, the Agency will engage in the following initiatives:

- a) provide advisory services, coordination, opportunities for public comment, and ministerial support for comprehensive studies and for implementing changes to the comprehensive study process;
- b) develop ministerial guidelines on public participation in screenings pursuant to paragraph 58(1)(a) of the Act; and
- c) ensure that northern pipeline proposals requiring the application of the Act are subject to a thorough and efficient assessment with appropriate public participation.

The Agency's comprehensive study process will be amended to improve coordination, public participation, as well as process predictability and certainty. Thorough assessments of northern pipeline projects will contribute to addressing the needs of Aboriginal people and northerners.

These are ongoing initiatives from 2002-2003, and will continue through the 2003-2004 planning time frame. Completion of the ministerial guidelines is expected in the autumn of 2003.

Challenges and Risks

There are challenges in ensuring that environmental assessments comply with legislation and existing agreements, and in encouraging meaningful public input. Facilitating the process in a timely fashion can be difficult, depending on the complexity of the issues. Complexity and resource constraints increase the risk of process delays.

Assessing Performance

The success of these plans will be measured by assessing the satisfaction of stakeholders with the environmental assessment process. In addition, the level of public participation will be used to gauge the appropriateness of the initiatives. In the longer term, the Agency's quality assurance program will be used to assess the effectiveness of the ministerial guidelines on public participation.

PRIORITY C – Maintain a High Level of Internal Expertise**Benefits / Results for Canadians**

The competence of staff contributes to the Agency's ability to facilitate effective environmental assessments for Canadians. Recognized expertise and competencies promote the credibility of the Agency within the environmental assessment community. Qualified staff will ensure that the Agency remains a relevant force within the environmental assessment process.

Plans

In 2002-2003, the Agency embarked on modernizing human resource management. The plans that support this priority in 2003-2004 are as follows:

- a) implement an Environmental Assessment Practitioners' Recruitment and Training Program;
- b) staff strategically in support of the Agency's priorities; and
- c) encourage continuous learning by implementing a continuous learning policy.

Targeted recruitment adds expertise to the Agency, and formal training programs will enhance the current capabilities of the team. A continuous learning policy will foster the establishment of personal learning plans, providing for learning and professional development within the Agency.

These plans are ongoing, and set the foundation for keeping the staff's skills current and relevant within the environmental assessment community.

Challenges and Risks

The challenges in implementing these initiatives rest on the ability to allocate sufficient staff time to training activities, based on the demand for services and the level of resources within the organization. If these human resource plans are not pursued, there is a risk that the skill set and capabilities of the team will decline over time, potentially damaging the effectiveness of the Agency.

Assessing Performance

The Agency will monitor the status of these initiatives through adapting indicators outlined in the Treasury Board Secretariat's *Framework for Good Human Resources Management in the Public Service*. Information will be obtained from a variety of sources, including public service employee surveys, client surveys, and periodic reports to central agencies.

INTERMEDIATE OUTCOME – SUSTAINABLE DEVELOPMENT OBJECTIVE 1.2:

Advance the science and practice of environmental assessment

Advancing the technical and practical aspects of environmental assessment is a tangible means of strengthening the entire assessment process. This Intermediate Outcome provides support to all of the stakeholders and contributes to the future well-being of Canada's environment.

Implementation of modern comptrollership practices in the areas of management of partnerships and evaluative measurement will assist the Agency in delivering on this outcome. Partnerships in both practice and scientific advancement are an important element of this outcome, as the Agency can best advance these items with the contribution of stakeholders. Developing solid partnership relationships and measuring the effectiveness of those partnerships will help to ensure that environmental assessments are efficient, effective, and address the concerns of Canadians.

This outcome will be pursued through two priorities, as set out below.

PRIORITY A – Develop Tools and Mechanisms that Support the Process of Environmental Assessment

Benefits / Results for Canadians

Better tools and mechanisms will increase the consistency and predictability of environmental assessments, and lead to the consistent application of mitigation measures to deal with potentially adverse environmental impacts. Mechanisms that are well documented and easily accessed lead to a broader understanding of issues such as impacts of trade on the environment, involvement of Aboriginal peoples in the environmental assessment process, as well as research and development activities.

Plans

There are many planned activities that will be undertaken to support this priority, specifically:

- a) develop modifications to class screening processes;
- b) establish the Aboriginal Advisory Committee to provide Aboriginal perspectives on the federal environmental assessment process;
- c) participate in and provide expertise to steering committees established pursuant to the 2001 *Framework for Conduction Environmental Assessments of Trade Negotiations*, and support research undertaken through the Policy Research Initiative on Environment and Trade;

- d) build partnerships through the Agency's research and development program by providing leadership and financial support to research and development projects that improve the science and practice of environmental assessment, and conduct an internal evaluation of the Agency's research and development program;
- e) develop amendments to the *Exclusion List Regulations*, in concert with other government departments and environmental partners; and
- f) enhance the role of facilitation and dispute resolution in environmental assessments.

The tools and mechanisms that will be derived from these activities will assist in the efficient allocation of resources for conducting assessments, as well as promote an inclusive, thorough process which strives to address all relevant interests.

Several initiatives are ongoing from previous planning periods and some are new to the 2003-2004 plan. Ongoing activities include amending the *Exclusion List Regulation*, enhancing the role of facilitation and dispute resolution, and building partnerships through the research and development program. New activities include evaluating the research and development program, participating in the environmental assessment steering committees for trade agreements, as well as research on the environment and trade.

Many of these plans support the Agency's Sustainable Development Strategy (SDS). Research and development activities also align with the Agency's SDS. Implementing changes to the class screening process will increase its visibility, directly linking to the Agency's SDS commitment.

Challenges and Risks

There are a variety of challenges to implementing the subject plans, such as:

- designing class screening processes that meet the needs of all parties involved and that avoid overlap and duplication;
- ensuring meaningful public input is obtained during the development of class screening processes;
- reaching and reassuring environmental advocacy groups that the Exclusion List does not include environmentally significant projects;
- maintaining the credibility of the Agency's facilitation and dispute resolution services in difficult and complex circumstances; and
- cultivating support and goodwill within the Aboriginal community for the activities of the Aboriginal Advisory Committee.

To mitigate the risks associated with these challenges, the Agency will be inclusive and consultative as it develops and supports the development of new practices and assessment tools.

Assessing Performance

The success of these initiatives will be assessed in various ways. Assessing the number of projects covered by declared class screening reports and monitoring the reduction in routine environmental assessments conducted by federal departments will provide a measure of the success of changes to the class screening process. Participation of Aboriginal groups will be a barometer for the success of the development of the Aboriginal Advisory Committee, as will the level of response from the stakeholders (the public, industry associations, private sector firms, and non-governmental organizations) for the trade related initiative. With respect to the research and development program, success will be determined by assessing the number of: partnership agreements; contribution agreements awarded; partnerships created during the evaluation of research proposals; as well as the overall participation of the community in research and development events. Successful resolution of disputes where Agency assistance is requested will help to assess performance.

PRIORITY B – Provide a Mechanism for Stakeholders to Participate in the Environmental Assessment Process

Benefits / Results for Canadians

Better access to environmental assessment tools will lead to more efficient, timely, and consistent environmental assessments. Improvements to the public registry system will facilitate more meaningful public participation through availability of timely information. Facilitating public participation will ensure that the environmental assessment process addresses the needs of Canadians.

Plans

There are three main initiatives to support this priority, namely:

- a) creating an electronic public registry to improve public access and promote participation;
- b) providing increased opportunities for the public to participate in comprehensive studies; and
- c) continuing to investigate transboundary petitions and requests.

These plans are generally a continuation of the Agency's 2002-2003 activities. However, the plans for improving the public registry have been modified to reflect the proposed legislative changes currently being considered within the parliamentary process. Improving the public's access to the public registry is directly linked to the Agency's Sustainable Development Strategy. To assist and foster public participation in the comprehensive study process as provided in Bill C-9, the Agency's existing Participant Funding Program will be expanded.

Progress has been made in many areas, with development activities on a public registry Web site proceeding in preparation for parliamentary approval of the necessary legislative amendments. The work plans for these activities have been adjusted to better fit with the parliamentary process. The Agency expects to report on the progress of transboundary activities in 2003-2004.

Challenges and Risks

Timeliness of action in all areas will be a significant challenge. The development of the registry Web site, timely processing and delivery of participant funding, as well as the coordinated action of federal partners and project proponents of transboundary requests will all require the focused action of limited resources. To reduce these risks, the Agency has begun preparatory work on these initiatives.

Assessing Performance

The Agency will monitor and assess the performance of these initiatives by: measuring the satisfaction of both the public and federal departments with the Canadian Environmental Assessment Registry; measuring and improving the process time required to advertise, review applications and provide funding to successful participant funding applicants; and determining the resolution rate and process time for transboundary petitions and requests.

INTERMEDIATE OUTCOME – SUSTAINABLE DEVELOPMENT OBJECTIVE 1.3:

Learn from experience and share results

Continuous learning contributes to excellence, and is especially important when leadership is an overriding objective of the organization. The Agency's desire to be a dominant advocate for effective environmental assessments in Canada requires that continuous learning be explicitly pursued. Leadership and advocacy also require promotion, engagement, and sharing within the target community. Emphasis must be placed on sharing the results of scientific advancements, improved environmental assessment practices, and ongoing assessment work with industry.

Several modern comptrollership principles will contribute to this outcome. Some of the prerequisites for learning and sharing are appropriate tools, such as knowledge management systems, a culture that encourages people to share their knowledge and experience with a wide range of stakeholders, as well as an understanding of the effect of sharing certain information. Organizations that do not explicitly assess risk tend to be averse to sharing. Modern comptrollership principles foster an environment of openness through mature risk management, as well as an understanding of the Agency's risk profile and management's tolerance for risk.

PRIORITY – Promote Continuous Learning, the Development of New Environmental Assessment Practices, and the Integration of Environmental Factors in Decision Making

Benefits / Results for Canadians

Continuous learning involves regularly reviewing activities and accomplishments, assessing successes, and modifying processes to improve outcomes. Reviewing and improving the Sustainable Development Strategy supports continuous learning, and ultimately, positive environmental assessment outcomes for Canadians. Tackling new environmental assessment practices such as incorporating climate change considerations, developing resource material on strategic environmental assessment, and coordinated training approaches will improve the overall environmental assessment process within Canada.

In addition, sharing results develops a common understanding of the state of the art within the environmental assessment community, and leads to the integration of environmental impacts into decision-making processes for new projects. Pursuing initiatives that make environmental assessment information more accessible to Canadians will provide an opportunity for more and better public input into the process.

Plans

The Agency will pursue this priority through implementation of several plans. The plans for 2003-2004 are as follows:

- a) lead government-wide efforts to promote compliance with the Act through long-term coordinated approaches to training and guidance;
- b) develop, in cooperation with the provinces, territories and other federal stakeholders, guidance on incorporating climate change considerations into environmental assessments;
- c) continue to provide leadership on strategic environmental assessments through the development of operational policies and procedures;
- d) evaluate its second Sustainable Development Strategy (2000-2003), and prepare a third Strategy (2003-2006) to be tabled in Parliament in December 2003;
- e) continue to work toward the development of guidelines for the use of traditional knowledge in environmental assessments;
- f) establish a repository for summaries of follow-up programs; and
- g) develop, host and/or participate in monthly learning sessions known as the Learning Series.

A strategic plan for training and guidance for 2002-2005 has been developed, and is being implemented. The plan will assist in promoting compliance with the Act in 2003-2004. Increasing the awareness of greenhouse gas emissions and stimulating discussion on climate change will ensure that climatic impacts are part of all environmental assessments. Promoting strategic environmental assessments will focus on providing advice and support to other government departments on the implementation of *The 1999 Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*, as well as developing resource material on the practice and evaluation of strategic assessments. Evaluation and review activities will focus on lessons learned, leading to effective improvements in strategy development. The Agency will work with Aboriginal groups to set the foundation for incorporating traditional knowledge in environmental assessments.

The repository will provide an accessible location for the Agency to collect information on the results of follow-up programs that have been conducted pursuant to environmental assessments, and facilitate access to this information by partners within the environmental assessment community. Making this information available on a Web site aligns with the Government On-Line initiative. Distributing and sharing information through joint meetings and specific learning sessions is an ongoing commitment of the Agency. The development of the repository for follow-up information is a new initiative for 2003-2004.

Challenges and Risks

Promoting compliance with the Act through training and guidance activities across the government is dependent upon the active participation of other federal departments and agencies. Facilitating strategic environmental assessments will also require the participation of departments and agencies; inadequate resources could put the success of the initiative in jeopardy. With respect to climate change considerations, issues that arose prior to the ratification of the Kyoto Protocol may be reflected in the reluctance of partners to adopt this guidance. There is ongoing debate in the international sphere on how to provide adequate protection for the intellectual property rights of the traditional knowledge holders, and the Agency anticipates a high level of interest in this area. There is a risk that Canadian Aboriginal groups may suggest that the Aboriginal Advisory Committee does not adequately address the issues of protection of intellectual property and appropriate methodologies for the collection of traditional knowledge.

Developing relevant and timely topics for the Learning Series will require a concerted effort by staff. Introducing the repository project to the stakeholders will be challenging given that this is a new program, based on policy rather than legislation. It will require a marketing plan to encourage participation of the responsible authorities in the program.

Assessing Performance

Feedback on client satisfaction will provide a benchmark for assessing training and guidance products and services. The key indicator of success for the incorporation of climatic considerations in environmental assessments will be the production of practical and useful guidance documents. The Agency has a Sustainable Development coordinator and committee to manage the implementation of the strategy, and progress will be monitored through an internally developed management system. The level of participation of Aboriginal groups in developing guidelines for incorporation of traditional knowledge will be used to assess the success of this plan.

The Agency will monitor attendance and participation in the Learning Series to continually assess the relevance and quality of the program. The assessment of the repository system will occur over the longer term given the timing associated with the receipt of follow-up results. The assessment will include measurements of: participation rates; quantity of information gathered within the repository; increase in utilization of Web page and library, and the time required to post follow-ups to the repository.

STRATEGIC OUTCOME 2: COORDINATED AND HARMONIZED ENVIRONMENTAL ASSESSMENT

THE AGENCY IS COMMITTED TO PROVIDING CANADIANS WITH ENVIRONMENTAL ASSESSMENT APPROACHES THAT ARE COORDINATED ACROSS GOVERNMENT AND HARMONIZED WITH OTHER JURISDICTIONS.

With shared responsibility for the environment, a single project in Canada will often be subject to the environmental requirements of more than one government, including federal, provincial, territorial, and Aboriginal groups. As such, the project will be subject to multiple and diverse environmental assessment regimes and each party will be required to undertake an environmental assessment in accordance with its own legal environmental assessment requirements. Coordination of environmental assessment is therefore required to avoid duplication, increase certainty, as well as reduce costs and delays.

The Agency continues to develop strong relationships with other jurisdictions and partners in order to establish common goals and advance the interest of sound environmental assessment.

To achieve this Strategic Outcome, the Agency will concentrate on the following Intermediate Outcomes – Sustainable Development Commitments:

- 2.1 Clarify and improve environmental assessment processes with other jurisdictions and other federal partners.
- 2.2 Strengthen relationships with partners and stakeholders.

INTERMEDIATE OUTCOME – SUSTAINABLE DEVELOPMENT OBJECTIVE 2.1:

Clear and coordinated environmental assessment processes with other jurisdictions and other federal partners

The coordination of consistent and clear environmental assessments across jurisdictions will raise the level of consistency, effectiveness, and long-term efficiency. Canadians expect their governments to coordinate the delivery of services in a cost-effective manner.

This outcome focuses on the need to work with other jurisdictions to negotiate, implement, and administer arrangements for cooperative environmental assessment. Modern comptrollership practices will help the Agency to establish the foundation for creating, measuring effectiveness, and moving forward with partnerships. Modern comptrollership encourages clear process definition and continuous improvement activities that are consistent with best practices.

This outcome will be pursued through two priorities, as detailed below.

PRIORITY A – Establish Cooperative Environmental Assessment Processes Across Jurisdictions to Maximize Predictability, Increase Efficiency and Minimize Conflicts, While Strengthening Effectiveness and Accountability

Benefits / Results for Canadians

Coordinated and cooperative environmental assessment provides a clear and understandable process that facilitates public participation and benefits Canadians. Cooperation also contributes to efficiency and improved overall effectiveness by ensuring that environmental effects of proposed projects are jointly considered before governments make decisions. Coordination with international jurisdictions ensures that the Canadian perspective is taken into account, to protect the interests of citizens and industry.

Plans

This priority will be addressed through the implementation of many initiatives by the Agency. These are:

- a) continue to provide support to federal negotiators in addressing environmental management issues in Aboriginal land claims and self-government agreements;
- b) negotiate and implement agreements on environmental assessment, including bilateral agreements with interested provinces and territories;
- c) negotiate and implement project-specific agreements to enhance the effectiveness and efficiency of cooperative environmental assessment processes;
- d) develop Canadian position(s) and, when necessary, participate in negotiations regarding the following international issues: Canada, United States and Mexico trilateral agreement on transboundary environmental impact assessment, administrative agreement to facilitate the implementation of obligations under the Espoo Convention, and ratification of the Madrid Protocol to the Antarctic Treaty; and
- e) develop position(s) for Canada's participation in the Convention on Biological Diversity working group on the integration of biological diversity issues into international environmental assessment guidance.

Supporting federal negotiators will ensure that sound environmental assessment regimes meet or exceed the requirements of the Act within Aboriginal land claims and self-government agreements. It is important to ensure that the obligations, which flow from the Espoo Convention and other international agreements, are met in a manner that is consistent with domestic environmental assessment policy and legislative requirements. In addition to international participation, the Agency will promote domestic awareness of biological diversity issues related to environmental assessment.

The activity in support of federal negotiators continues as an ongoing program. The only substantive issue in the past year was the slow down of the process due to a referendum on treaty negotiations. There has been ongoing engagement of provincial and territorial governments and Aboriginal organizations in the development of bilateral agreements, and this work will continue. Developing project-specific agreements is an ongoing program. International discussions are ongoing and Canada's interests continue to be brought to the table.

Challenges and Risks

Engaging other jurisdictions, whether domestic or international, requires careful management of relationships. Progress in coordinating processes is dependent upon clear statements of intent, and on promoting positions in a collaborative fashion. Negotiations can sometimes stall, with these delays often outside of the control of the Agency. Specifically, failure to reach agreement on domestic environmental processes can lead to duplication, extended time frames for assessments, and confusion of the public. Failing to have a consistent presence and sound position at the international table can result in new obligations for Canada that are incompatible with our environmental assessment practices or legislative requirements. To mitigate the risks, the Agency will develop an open and transparent approach for involving federal departments, provinces and territories, and Aboriginal organizations in the development of Canadian positions.

Assessing Performance

The Agency will gauge the success of its initiatives through assessing the degree to which environmental assessment provisions are negotiated into self-government and land claim agreements. Successful negotiation of domestic agreements will be the benchmark for coordinating with jurisdictions across the country. In the international arena, the degree of cooperation with negotiating partners will be assessed. The number of cooperative agreements or arrangements on environmental assessment will be used to assess the degree of streamlining among multiple jurisdictions.

PRIORITY B – Facilitating the Development of a Coordinated Environmental Assessment Regime

Benefits / Results for Canadians

International exchanges of information with environmental assessment experts provide a wide range of views and perspectives that can be useful in developing Canadian solutions. Developing guidelines for coordinated federal responses to project proponents and the general public increases the reliability and predictability of the environmental assessment process. In particular, coordinated responses to large pipeline and energy development projects will improve project implementation and assist in mitigating adverse environmental effects.

Plans

The Agency will support this priority by implementing the following plans:

- a) develop amendments to the *Federal Coordination Regulations* in conjunction with other departments to accommodate changes proposed in Bill C-9;
- b) develop ministerial guidelines on the conduct of comprehensive studies;
- c) develop a guideline with the National Energy Board on the conduct of joint panel reviews of pipelines and other energy projects; and
- d) continue to evaluate and improve the coordination process for the *James Bay and Northern Quebec Agreement (JBNQA)*.

Work on the *Federal Coordination Regulations*, ministerial guidelines on the conduct of comprehensive studies, and guidelines with the National Energy Board are new initiatives for 2003-2004. Ministerial guidelines will be developed through appropriate level consultation with federal departments, agencies, stakeholders, and industry.

Support of the *James Bay and Northern Quebec Agreement* is an ongoing activity. By continuing to evaluate and improve the coordination process for the *JBNQA*, the Agency is building effective partnerships as outlined in its Sustainable Development Strategy, with other federal government departments, provincial and territorial governments, and Aboriginal groups.

Challenges and Risks

The *Federal Coordination Regulations* will need to have close linkages to Federal Environmental Assessment Coordinator (FEAC) provisions of Bill C-9. There will be a learning curve for all parties in the application of the FEAC process. There will also be a challenge in balancing the expectations of industry and provincial governments with those of the public and environmental groups.

Assessing Performance

The Agency will evaluate the progress of these initiatives through evaluating input from provincial partners and the reports from Federal Environmental Assessment Coordinators. The satisfaction of industry and public stakeholders will also be assessed with respect to the development of guidelines (ministerial and National Energy Board), as will the timeliness of the progress in completing these initiatives.

INTERMEDIATE OUTCOME – SUSTAINABLE DEVELOPMENT OBJECTIVE 2.2:

Strengthen relationships with partners and stakeholders

Interaction with others within the environmental assessment community is a key activity for delivering on the Agency's mandate.

The following two priorities support this Intermediate Outcome.

PRIORITY A – Build Strong Relationships with Partners And Stakeholders

Benefits / Results for Canadians

Building stronger relationships enables the Agency to influence its partners and stakeholders in a more effective manner, supporting the development and advancement of sound environmental assessment practices across the country. This helps to improve the certainty, predictability, and timeliness of environmental assessments, supporting the government's focus on developing a strong economy in partnership with healthy communities.

Plans

The Agency will pursue relationship-building activities through the following initiatives:

- a) continue to enhance the role of regional offices as key centres of guidance and assistance to partners in the federal environmental assessment process; and
- b) strengthen relationships with partners through interdepartmental and multi-stakeholder committees such as the Regulatory Advisory Committee, the Senior Management Committee on Environmental Assessment, provincial environmental assessment administrators, federal councils and the Regional Environmental Assessment Committees.

These plans support "smart regulation" as outlined in the 2002 Speech from the Throne, to strengthen the economy and not compromise community health and well-being.

These are ongoing plans with no substantive changes to existing activities. The Agency expects to report on them in the 2003-2004 Departmental Performance Review.

Challenges and Risks

The primary challenges are allocating sufficient resources to the plans and successful engagement of key partners.

Assessing Performance

Measures such as the increase in volume of enquiries for regional office assistance, the level of satisfaction of partners and stakeholders with regional office services, and attendance levels at meetings of interdepartmental and multi-stakeholder committees will assist the Agency in assessing the progress of these plans.

PRIORITY B – Facilitate Good Communications and Cooperation Among Partners and Stakeholders

Benefits / Results for Canadians

The benefits of cooperation and excellent communications between stakeholders are reduced duplication, more consistent processes across the country, and better accountability at the local level. These activities support the devolution of responsibilities to the most appropriate and effective level of government and ensure that both quality and consistency in environmental assessment continue.

Plans

This priority involves a broad range of activities. As an initial step to addressing this priority, the Agency will focus on the following plans:

- a) provide advice in negotiations to devolve federal authorities to territorial governments;
- b) assist the Government of the Yukon in the development of a new environmental assessment regime; and
- c) continue discussions with Aboriginal groups to provide the opportunity for the development and adoption of subsection 59(1) regulatory environmental assessment regimes under the Act for band councils.

The Agency will focus on ensuring a smooth transition to new territorial processes during devolution of authority, working toward cooperative processes for future joint assessments. The Agency's work in this area will ensure that there are no gaps created in the use of environmental assessment.

Discussions with Aboriginal groups are ongoing regarding a pilot project involving several Nova Scotia Mi'kmaq First Nations. The pilot project consists of the application of a draft regulation to First Nation projects, and will be completed by December 2003.

Challenges and Risks

For the federal government, the resource requirements to support the devolution of federal authority are significant and there will be challenges to meet this workload. It will be important to assure stakeholders that devolution will not result in lower accountability for sound environmental decision making, or in unnecessary delays or complications to government approvals. There is a risk of significant delays in these negotiations, which is not totally within the Agency's control. It will also be a challenge to encourage additional First Nation band councils to consider adopting an environmental assessment regime through a subsection 59(1) regulation.

Assessing Performance

The Agency will assess the progress of these plans through evaluating the level of public confidence in the consistency and quality of environmental assessments during the transition period. The programs will ultimately be successful if there is coordinated administration and uniform processes for environmental assessments following devolution. In particular, the number of band or tribal councils expressing interest and entering into the development process for a subsection 59(1) regulation will indicate the success of this plan.

STRATEGIC OUTCOME 3: CONSISTENT AND PREDICTABLE APPLICATION OF ENVIRONMENTAL ASSESSMENT IN FEDERAL DECISION MAKING

**THE AGENCY IS COMMITTED TO PROVIDING CANADIANS WITH CONSISTENT
AND PREDICTABLE APPLICATION OF ENVIRONMENTAL CONSIDERATIONS IN
FEDERAL DECISION MAKING.**

The Agency has a leadership role in assisting federal departments and agencies to comply with the *Canadian Environmental Assessment Act* and *The 1999 Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*. Although neither the Act nor the Directive explicitly contains enforcement provisions, an Agency priority is to work with other government departments to promote consistent application of both instruments. An additional priority is addressing areas where discrepancies or gaps within the federal environmental assessment process may exist.

To achieve this Strategic Outcome, the Agency will concentrate on the following Intermediate Outcomes – Sustainable Development Objectives:

- 3.1 Improve the Agency's capacity to monitor, assess, and foster compliance.
- 3.2 Address gaps in the application of the *Canadian Environmental Assessment Act*.

INTERMEDIATE OUTCOME – SUSTAINABLE DEVELOPMENT OBJECTIVE 3.1:

Improve the Agency's capacity to monitor, assess, and foster compliance

To be effective, the Agency must have the capacity to monitor and evaluate the environmental assessment process for compliance with the Act. These competencies also support the ability to foster compliance by providing high-quality advice to project proponents and other governments.

Monitoring, assessing, and fostering compliance requires a knowledgeable well-trained workforce, robust processes for monitoring and quality systems (e.g. standards, record keeping systems, and performance measurements). Modern comptrollership aims to create and improve organizational capacity by defining the elements necessary to support activities such as the Agency's quality assurance program.

PRIORITY – Enhance Monitoring and Assessing Capabilities of the Agency to Promote Compliance**Benefits / Results for Canadians**

Better ability to monitor and assess the results of environmental assessments will increase the level of confidence that Canadians have in the consistency and appropriateness of these assessments. With regard to the monitoring and review of new government initiatives, incorporating environmental factors early in the policy development process will result in better environmental management for Canadians. A focus on capabilities and quality will provide the foundation that the Agency requires to remain a relevant proponent of sound environmental assessment practice, particularly as it strives to foster compliance with the Act and the 1999 Cabinet Directive.

Plans

The Agency will implement the following plans in support of the subject priority:

- a) review new government initiatives for environmental assessment and strategic environmental assessment implications, providing advice to the Minister and other government departments as required; and
- b) establish a government-wide quality assurance program for federal authorities and entities specifically regulated under the Act.

The quality assurance program will include an ongoing mechanism to monitor compliance with the Act, as well as the quality of the individual assessment. The Agency will adopt a highly consultative approach in the design of the program, as well as in the setting of objectives for its operation. In the first year, the focus will be on consultation, with finalization of the program and development of the appropriate support organization expected in 2004-2005.

The review of government initiatives is an ongoing program, and there is no substantive change from the previous plan. The Agency has undertaken initial planning of the quality assurance program, but recognizes that it cannot initiate detailed discussions with client departments until the legislative basis has been finalized.

Challenges and Risks

The Agency needs to demonstrate strong leadership by setting reasonable goals for the available resources. There is a risk that stakeholders will perceive an increase in the application of resources to all projects, including those with minimal environmental effects. The Agency must mitigate this perception and ensure that the available resources are applied in proportion to the relative potential for adverse environmental effects.

The Agency will also need to continue to promote the 1999 Cabinet Directive and encourage better compliance in the implementation of the Directive. Additionally, the Agency will need to ensure better compliance in the application of the Act to new federal government initiatives.

Assessing Performance

In the first year, the success of the quality assurance program development will be assessed through the completion of stakeholder consultation. After the development of the program, an immediate assessment will be the number of quality issues identified by the new process. Better compliance, as well as increased quality of proposals for new government initiatives, will be assessed by the number and nature of comments provided to federal organizations. In the longer term, the success of the quality assurance program will be measured by the percentage decrease in quality gaps identified in environmental assessments under the Act.

INTERMEDIATE OUTCOME – SUSTAINABLE DEVELOPMENT OBJECTIVE 3.2:

Address gaps in the application of the Canadian Environmental Assessment Act

Improving consistency and predictability requires that the Agency address several areas where discrepancies within the federal environmental assessment process may exist. The Agency seeks to identify discrepancies and works with partners to address them through a variety of activities.

PRIORITY – Identify and Address Areas Where Discrepancies Within the Federal Environmental Assessment Process Exist

Benefits / Results for Canadians

During the Five Year Review of the *Canadian Environmental Assessment Act*, the Canadian public expressed an interest and expectation that gaps in the federal environmental assessment framework would be identified and addressed. The revision and amendment of this framework will lead to a more standardized application of environmental assessment practices across the country.

Plans

The Agency will pursue the priority of addressing discrepancies within the environmental assessment process through several initiatives. These include:

- a) seek approval of environmental assessment regulations for airport authorities;
- b) develop amendments to the *Canada Port Authority Environmental Assessment Regulations* to incorporate changes to the Act;
- c) seek approval for amendments to the *Inclusion List Regulations* and *Law List Regulations*;
- d) develop amendments to environmental assessment regulations relating to the introduction of new federal nuclear legislation; and
- e) begin to develop options for implementing environmental assessment requirements that will apply to federal Crown corporations three years after royal assent of Bill C-9.

Several of these plans will proceed after royal assent of Bill C-9, and are generally ongoing programs. The amendments will bring the regulations into conformity with the Act, thereby facilitating environmentally informed decisions regarding development projects and promoting sustainable development.

Challenges and Risks

The development of appropriate regulations for Crown corporations will be a key challenge given the number and diverse nature of Crown corporations. Another challenge will be working with the port authorities to ensure that appropriate amendments are made to the *Canada Port Authority Environmental Assessment Regulations* coincidental to the coming into force of Bill C-9.

Assessing Performance

The Agency will monitor the progress of these plans after royal assent of Bill C-9.

Developing amendments with the support of stakeholders in a timely manner will demonstrate successful completion of the initiative.

SECTION V Organization

Human Resource Management

The Agency depends on the sustained efforts of a professional, motivated, representative workforce, which is aligned to meet the organization’s business needs. The Agency is committed to ensuring that it is an exceptional workplace of choice. As such, the Agency will work to mobilize the energies and talents of staff, and manage for results, while respecting public service values and ethics. Necessary plans will be in place to ensure that the competencies of people are managed wisely for a sustainable workforce. Continued investments and actions will be deployed to create an enabling work environment that fosters the well-being of individuals.

Strategic Outcomes and Agency Business Line

The Agency has one business line, which is also its mission to provide Canadians with high-quality federal environmental assessments that contribute to informed decision making in support of sustainable development.

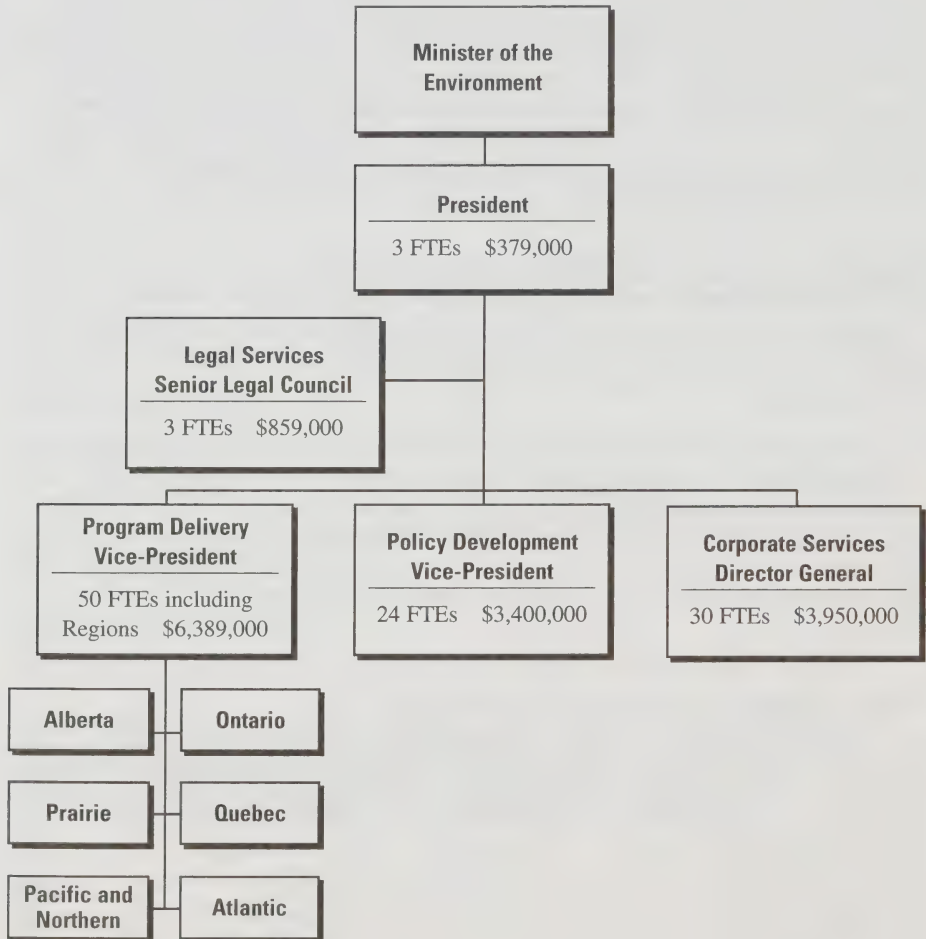
The Strategic Outcomes provide structure to the Report on Plans and Priorities and explain the benefits that the Agency provides to Canadians. The cost of each Strategic Outcome includes all direct expenditures, as well as a proportionate allocation of approximately \$6 million in indirect program costs (including management and administration, overhead, and services provided without charge). Total resources by Strategic Outcome are thereby reconciled with the net cost of the program figures (see Table 2: Departmental Planned Spending).

Table 1: Strategic Outcomes and Business Lines

	Strategic Outcome 1	Strategic Outcome 2	Strategic Outcome 3	Total
Agency Business Line is Environmental Assessment	Effective and efficient environmental assessment	Coordinated and harmonized environmental assessments	Consistent and predictable application of environmental considerations in federal decision making	
	\$9,035,000	\$4,243,000	\$1,699,000	\$14,977,000

Accountability

The Agency fulfils its mission through one business line, which is to provide Canadians with high-quality federal environmental assessments that contribute to informed decision making in support of sustainable development. The reporting structure to the Minister of the Environment is shown in Figure below.



Departmental Planned Spending

Table 2: Departmental Planned Spending

	Forecast Spending* 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
	<i>(thousands of dollars)</i>			
Budgetary Main Estimates	15,177	16,242	16,101	15,722
Less: Respendable Revenue	(3,501)	(3,501)	(3,501)	(3,501)
Total Main Estimates	11,676	12,741	12,600	12,221
Adjustments**	2,566	-	-	-
Net Planned Spending	14,242	12,741	12,600	12,221
Less: Non-respendable revenue	-	-	-	-
Plus: Cost of services received without charge	2,162	2,236	2,262	2,281
Net Cost of Program	16,404	14,977	14,862	14,502
Full-Time Equivalents	110	110	110	110
Additional funding proposed for implementation of the amended <i>Canadian Environmental Assessment Act</i> (Bill C-9)	-	4,868	5,214	4,295

* Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments to forecast spending consist of approvals obtained since the Main Estimates and include Budget initiatives, Supplementary Estimates, and other adjustments.

SECTION VI Annexes

Summary of Transfer Payments

Table 3: Summary of Transfer Payments

	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
	<i>(thousands of dollars)</i>			
Contributions	542	1,395	1,395	1,395
Canadian Environmental Assessment Agency				
Total Transfer Payments	542	1,395	1,395	1,395

Note: Planned contributions to facilitate public participation in review panels (i.e. participant funding) are directly related to the overall level of panel activity undertaken in a given year. The Agency has established a planned level of \$1 million in participant funding, although actual costs may vary substantially from year to year. At the time of printing, 2002-2003 participant funding costs are expected to be less than \$100,000.

Source of Respendable and Non-respendable Revenue

Table 4: Source of Respendable and Non-respendable Revenue

	Forecast Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
	<i>(thousands of dollars)</i>			
Respendable Revenue				
Revenues credited to the Vote				
Cost recovery for environmental assessment services	-	3,351	3,351	3,351
Cost recovery for publications, training, and education materials (federal)	192	90	90	90
Cost recovery for publications, training, and education materials (external)	112	60	60	60
Total Respendable Revenue	304	3,501	3,501	3,501
Non-respendable Revenue				
Refund from Previous Year Expenditures	-	-	-	-
Total Program Revenues	304	3,501	3,501	3,501

Note: Cost recovery for environmental assessment services includes a proposed \$3.4 million authority for recovery of panel review costs which is dependent on the level of panel activities eligible for cost recovery. If there are no review panels conducted during 2003-2004 that are eligible for cost recovery in accordance with the Ministerial Order, this authority will not be used.

Net Cost of Program for the Estimates Year

Table 5: Net cost of Program for the Estimates Year

	Canadian Environmental Assessment Agency (thousands of dollars)
Net Planned Spending	12,741
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	1,267
Contributions covering employees' share of employees insurance premiums and expenditures costs paid by Treasury Board	506
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	463
2003-2004 Net Cost of Program	14,977

Major Federal Statutes and Agreements Administered

The only federal statute solely administered by the Agency is the *Canadian Environmental Assessment Act*. The Minister has responsibility to Parliament for the following associated regulations:

Table 6: Major Federal Status and Agreements Administered

<i>Law List Regulations</i>	SOR/94-636 (October 7, 1994)
<i>Comprehensive Study List Regulations</i>	SOR/94-638 (October 7, 1994)
<i>Inclusion List Regulations</i>	SOR/94-637 (October 7, 1994)
<i>Exclusion List Regulations</i>	SOR/94-639 (October 7, 1994)
<i>Federal Authorities Regulations</i>	SOR/96-280 (May 28, 1996)
<i>Projects Outside Canada Environmental Assessment Regulations</i>	SOR/96-491 (November 7, 1996)
<i>Regulations Respecting the Coordination by Federal Authorities of Environmental Assessment Procedures and Requirements</i>	SOR/97-181 (April 8, 1997)
<i>Environmental Assessment Review Panel Service Charges Order</i>	SOR/98-443 (August 26, 1998)
<i>Canada Port Authority Environmental Assessment Regulations</i>	SOR/99-318 (July 28, 1999)

In an effort to improve the coordination and cooperation of environmental assessment processes, the Agency has also signed bilateral agreements with four provincial governments: British Columbia, Alberta, Saskatchewan, and Manitoba. The Agency will be working in 2003-2004 to conclude similar agreements with Ontario, Newfoundland and Labrador, and other interested jurisdictions.

Regulatory Initiatives

The following table outlines the Agency's major and significant regulatory initiatives scheduled for implementation during 2003-2004.

Table 7: Regulatory Initiatives

REGULATORY INITIATIVES	EXPECTED RESULTS
<p>Initial development of Crown Corporation Regulations</p> <p>Crown corporations will become federal authorities three years after royal assent of Bill C-9. Regulations will set out a modified environmental assessment process for specific Crown corporations or classes of corporations in recognition of their unique circumstances.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A plan for the development of future regulations. • A framework for these regulations that will serve as a basis for consultations with Crown corporations and interested stakeholders.
<p>Amendments to <i>Exclusion List Regulations</i></p> <p>New entries will be added to these regulations to prescribe new classes of projects to be excluded from environmental assessment, and to modify thresholds of certain existing entries.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reductions in the numbers of environmental assessments of projects having insignificant effects conducted by federal responsible authorities, particularly at the screening level. • More efficient and effective use of environmental assessment resources.
<p>Amendments to <i>Federal Coordination Regulations</i></p> <p><i>Federal Coordination Regulations</i> will be amended to take into account changes proposed in Bill C-9.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Increased coordination among federal departments in fulfilling environmental assessment requirements and improved coordination with other participants in the environmental assessment process, including provinces, industry, environmental organizations, and others. • A more timely and predictable environmental assessment process once Bill C-9 comes into force. • Increased transparency in the environmental assessment process.
<p>Amendments to <i>Canada Port Authority Environmental Assessment Regulations</i></p> <p>In accordance with changes proposed in Bill C-9, amendments to these regulations are needed to ensure the comprehensiveness, consistency, transparency, and overall quality of port authorities environmental assessment processes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A comprehensive environmental assessment process that captures all appropriate Canadian port authority activities for assessment. • Improved consistency and quality of the environmental assessment process for Canadian port authorities. • Increased transparency and greater opportunities for public involvement in the assessment process.

continued on next page

continued from previous page

<p>Airport Authority Regulations</p> <p>In accordance with changes proposed in Bill C-9, these regulations would close a gap in the Act by requiring airport authorities to conduct an assessment of environmental effects of projects located on the federal land over which those authorities have administration, management, or other specified rights or interests.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A comprehensive environmental assessment process that captures all appropriate airport authority activities for assessment. • Improved consistency and quality of the environmental assessment process for airports. • Increased transparency and greater opportunities for public involvement in the assessment process.
<p>Amendments to Inclusion List Regulations and Law List Regulations to ensure that an environmental assessment under the <i>Canadian Environmental Assessment Act</i> process is conducted prior to the issuance of a licence under the <i>International Boundary Waters Treaty Act Regulations</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Improved consistency and quality of the environmental assessment process for projects and activities affecting Canada – U.S. trans-boundary waters.
<p>Amendments to Inclusion List Regulations, Law List Regulations, and Comprehensive Study List Regulations relating to offshore oil and gas</p> <p>Relevant exploration and development authorizations of the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board and the Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board will be brought under the Act.</p> <p>Appropriate offshore exploration and development projects throughout Canada will be subject to the Comprehensive Study List environmental assessment requirements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A consistent and appropriate federal environmental assessment regime throughout Canada's offshore frontier areas.
<p>Amendments to Inclusion List Regulations, Exclusion List Regulations, Law List Regulations, and Comprehensive Study List Regulations related to nuclear safety and control</p> <p>The preparation of amendments to <i>Inclusion List Regulations</i>, <i>Exclusion List Regulations</i>, <i>Law List Regulations</i>, and <i>Comprehensive Study List Regulations</i> under the Act will reflect the repeal of the <i>Atomic Energy Control Act</i> and its replacement by the <i>Nuclear Safety and Control Act</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • To maintain the previous links that existed between the <i>Atomic Energy and Control Act</i> and the <i>Canadian Environmental Assessment Act</i>.

For Further Information

Director of Communications
Canadian Environmental Assessment Agency
200 Sacré-Coeur Boulevard
Hull QC K1A 0H3
Telephone: (819) 997-2727
Fax: (819) 953-2891

Canadian Environmental Assessment Agency

<http://www.ceaa-acee.gc.ca>

Canadian Environmental Assessment Agency's Sustainable Development Strategy Link

http://www.ceaa-acee.gc.ca/sds-sdd_e.htm

Treasury Board Secretariat's Web site

<http://www.tbs-sct.gc.ca>

Personnes-ressources

Directeur des Communications

Agence canadienne d'évaluation environnementale

200, boulevard Sacré-Cœur

Hull QC K1A 0H3

Téléphone : (819) 997-2727

Télécopieur : (819) 953-2891

Agence canadienne d'évaluation environnementale

<http://www.ceaa-acce.gc.ca>

Stratégie de développement durable de

l'Agence canadienne d'évaluation environnementale

http://www.ceaa-acce.gc.ca/sds-sdd_f.htm

Site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor

<http://www.tbs-sct.gc.ca>

<ul style="list-style-type: none"> • Processus global d'évaluation environnementale qui englobe aux fins d'évaluation toutes les activités pertinentes entreprises par les administrations aéroportuaires canadiennes. • Amélioration de la cohérence et de la qualité du processus d'évaluation environnementale applicable aux aéroports. • Transparence accrue et davantage d'occasions pour le public de participer au processus d'évaluation. 	<p>Règlement sur l'évaluation environnementale concernant les autorités aéroportuaires</p> <p>Conformément aux changements proposés dans le projet de loi C-9, ce règlement comblerait le vide juridique en exigeant des autorités aéroportuaires qu'elles effectuent une évaluation des incidences environnementales des projets situés sur les terres fédérales qu'elles sont chargées d'administrer ou de gérer, ou sur lesquelles elles ont d'autres droits ou intérêts précisés.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la cohérence et de la qualité applicable aux projets et aux activités touchant les eaux transfrontalières Canada – É.-U. 	<p>Modifications au Règlement sur la liste d'inclusion et au Règlement sur les dispositions législatives et réglementaires désignées afin de veiller à ce qu'une évaluation environnementale conforme au processus décrit dans la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale soit effectuée avant la délivrance d'un permis en vertu du règlement adopté en application de la Loi du traité des eaux limnitrophes internationales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Régime cohérent et pertinent d'évaluation environnementale fédérale dans toutes les zones frontalières extracôtières du Canada. 	<p>Modifications au Règlement sur la liste d'inclusion, au Règlement sur les dispositions législatives et réglementaires désignées et relatives à l'exploitation du pétrole et du gaz en mer</p> <p>Les autorisations pertinentes de prospection et d'exploitation de l'Office Canada – Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers et de l'Office Canada – Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers relèveront désormais de la Loi.</p> <p>Les projets appropriés de prospection et d'exploitation extracôtiers de l'ensemble du Canada seront assujettis aux exigences de la Liste d'étude approfondie en matière d'évaluation environnementale.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Préserver les liens qui existent entre la Loi sur le contrôle de l'énergie atomique et la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale. 	<p>Modifications au Règlement sur la liste d'inclusion, au Règlement sur la liste d'exclusion, au Règlement sur les dispositions législatives et réglementaires désignées et au Règlement sur la liste d'étude approfondie relative à la sûreté et la réglementation nucléaires</p> <p>La préparation de modifications au Règlement sur la liste d'inclusion, au Règlement sur la liste d'exclusion, au Règlement sur les dispositions législatives et réglementaires désignées et au Règlement sur la liste d'étude approfondie en vertu de la Loi relèvera l'abrogation de la Loi sur le contrôle de l'énergie atomique et son remplacement par la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires.</p>

Initiatives Réglementaires

Le tableau qui suit décrit les initiatives majeures et importantes dans le domaine de la réglementation que l'Agence prévoit mettre en œuvre en 2003-2004.

Tableau 7 : Initiatives réglementaires

INITIATIVES RÉGLEMENTAIRES		RÉSULTATS ESCOMPÉS	
<p>Elaboration initiale du règlement sur les sociétés d'Etat</p> <p>Les sociétés d'Etat deviendront des autorités fédérales trois ans après l'obtention de la sanction royale pour le projet de loi C-9. Un règlement établira un processus d'évaluation environnementale modifié pour certaines sociétés d'Etat ou pour certaines catégories de sociétés d'Etat en fonction de leurs particularités.</p>		<ul style="list-style-type: none">• Plan pour l'élaboration d'un règlement.• Cadre concernant ce règlement qui servira de base aux consultations avec les sociétés d'Etat et les intervenants intéressés.	
<p>d'exclusion</p> <p>Des entrées seront ajoutées à ce règlement afin de définir de nouvelles catégories de projets devant être exempts de l'évaluation environnementale et de modifier les seuils de certaines entrées existantes.</p>		<ul style="list-style-type: none">• Réductions du nombre d'évaluations environnementales de projets ayant des effets négligeables réalisées par les autorités fédérales responsables, en particulier au niveau de l'examen préalable.• Utilisation plus efficiente et plus efficace des ressources consacrées à l'évaluation environnementale.	
<p>Modifications au Règlement sur la liste fédérale</p> <p>Le Règlement sur la coordination fédérale sera modifié en fonction des changements proposés au projet de loi C-9.</p>		<ul style="list-style-type: none">• Renforcement de la coordination entre les ministères fédéraux pour la satisfaction des exigences liées à l'évaluation environnementale et amélioration de la coordination avec les autres participants (provinces, industrie, groupes écologiques et autres) au processus d'évaluation environnementale.• Processus d'évaluation environnementale plus rapide et plus prévisible après l'entrée en vigueur du projet de loi C-9.• Transparence accrue du processus d'évaluation environnementale.	
<p>Modifications au Règlement sur l'évaluation environnementale concernant les administrations portuaires canadiennes</p> <p>Conformément aux changements proposés dans le projet de loi C-9, des modifications devront être apportées à ce règlement pour assurer l'intégrité, la cohérence, la transparence et la qualité globale des processus d'évaluation environnementale suivis par les administrations portuaires.</p>		<ul style="list-style-type: none">• Processus global d'évaluation environnementale qui englobe aux fins d'évaluation toutes les activités pertinentes menées par les administrations portuaires canadiennes.• Amélioration de la cohérence et de la qualité du processus d'évaluation environnementale suivi par les administrations portuaires canadiennes.• Transparence accrue et davantage d'occasions pour le public de participer au processus d'évaluation.	

suite à la page suivante

Principales lois fédérales et ententes administrées

La seule loi fédérale administrée exclusivement par l'Agence est la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. Le Ministre est responsable devant le Parlement de l'application des règlements connexes suivants :

Tableau 6 : Principales lois fédérales et ententes administrées

SOR/94-636 (7 octobre 1994)	Règlement sur les dispositions législatives et réglementaires désignées
SOR/94-638 (7 octobre 1994)	Règlement sur la liste d'étude approfondie
SOR/94-637 (7 octobre 1994)	Règlement sur la liste d'inclusion
SOR/94-639 (7 octobre 1994)	Règlement sur la liste d'exclusion
SOR/96-280 (28 mai 1996)	Règlement déterminant des autorités fédérales
SOR/96-491 (7 novembre 1996)	Règlement sur le processus d'évaluation environnementale des projets à réaliser à l'extérieur du Canada
SOR/97-181 (8 avril 1997)	Règlement sur la coordination par les autorités fédérales des procédures et des exigences en matière d'évaluation environnementale
SOR/98-443 (26 août 1998)	Arrêté sur les prix applicables aux services relatifs aux commissions d'évaluation environnementale
SOR/99-318 (28 juillet 1999)	Règlement sur l'évaluation environnementale concernant les administrations portuaires canadiennes

En vue d'améliorer la coordination et la coopération relatives aux processus d'évaluation environnementale, l'Agence a également signé des ententes bilatérales avec quatre gouvernements provinciaux : la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba. L'Agence travaillera en 2003-2004 à la conclusion d'ententes de même nature avec l'Ontario, Terre-Neuve et Labrador, et d'autres administrations intéressées.

Coût net du programme pour l'exercice budgétaire

Tableau 5 : Coût net du programme pour l'exercice budgétaire

Agence canadienne d'évaluation environnementale (milliers de dollars)	
Dépenses nettes prévues	12 741
Plus : Services reçus gratuitement	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 267
Cotisations couvrant la part des employés des primes d'assurance et des coûts payés par le Conseil du Trésor	506
Contributions au régime d'invalidité des employés fournies par Développement des ressources humaines Canada	-
Traitement et coûts connexes des services juridiques fournis par Justice Canada	463
Coût net du programme pour 2003-2004	14 977

Source des fonds renouvelables et non renouvelables

Tableau 4 : Source des fonds renouvelables et non renouvelables

Prévision des recettes 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
(milliers de dollars)			
Fonds renouvelables			
Recettes à valoir sur le crédit			
Recouvrement des coûts des services d'évaluation environnementale	-	3 351	3 351
Recouvrement des coûts des publications et du matériel de formation et d'information (du gouvernement fédéral)	192	90	90
Recouvrement des coûts des publications et du matériel de formation et d'information (à l'externe)	112	60	60
Total des fonds renouvelables			
304	3 501	3 501	3 501
Fonds non renouvelables			
Remboursement pour les dépenses de l'exercice précédent			
-	-	-	-
Total des recettes par programme			
304	3 501	3 501	3 501

Note : La récupération des coûts, pour les services fournis dans le cadre des évaluations environnementales, inclut un budget de 3,4 millions de dollars et est liée au degré d'activité des commissions admissibles au recouvrement. Cette autorisation ne sera pas utilisée si aucune commission d'examen n'est admissible au recouvrement des coûts, conformément à l'arrêté ministériel, pendant l'exercice 2003-2004.

Dépenses prévues

Tableau 2 : Dépenses prévues

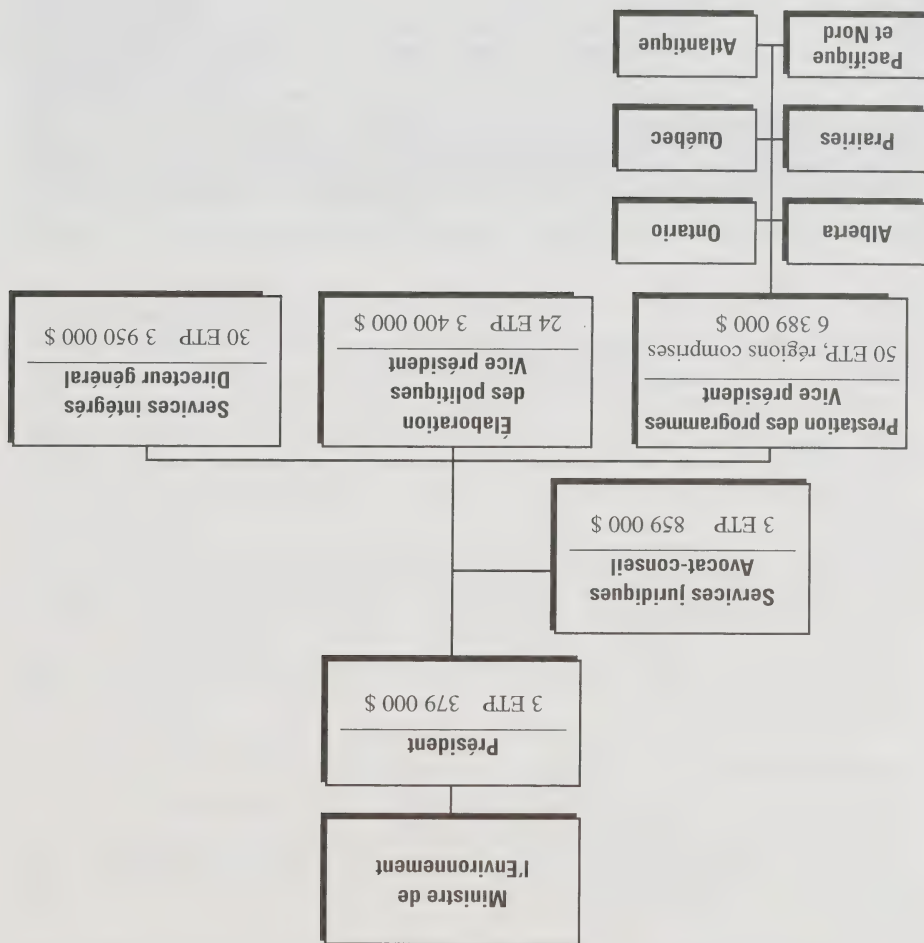
Dépenses 2005-2006 prévues	Dépenses 2004-2005 prévues	Dépenses 2003-2004 prévues	Prévisions des dépenses* 2002-2003	(milliers de dollars)	
15 722	16 101	16 242	15 177	Budget principal des dépenses	
(3 501)	(3 501)	(3 501)	(3 501)	Moins : Fonds renouvelables	
12 221	12 600	12 741	11 676	Total des dépenses principales	
-	-	-	2 566	Rajustements**	
12 221	12 600	12 741	14 242	Dépenses nettes prévues	
-	-	-	-	Moins : Fonds non renouvelables	
2 281	2 262	2 236	2 162	Plus : Coût des services reçus gratuitement	
14 502	14 862	14 977	16 404	Coût net du programme	
110	110	110	110	Équivalents temps plein	
4 295	5 214	4 868	-	Financement additionnel proposé pour la mise en œuvre de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale modifiée (Projet de loi C-9)	

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice.

** Les rajustements visent à tenir compte des approbations obtenues depuis la version du Budget principal des dépenses et incluent les initiatives émanant du Budget, les Budgets supplémentaires des dépenses et d'autres rajustements.

Responsabilités

L'Agence s'acquitte de sa mission par un seul secteur d'activités visant à fournir aux canadiennes et aux canadiens des évaluations environnementales de grande qualité qui mènent à des prises de décisions éclairées à l'appui du développement durable. La structure hiérarchique jusqu'au ministre de l'Environnement est illustrée dans l'organigramme ci-dessous.



SECTION V Organisation

Gestion des ressources humaines

L'Agence compte sur les efforts soutenus d'un effectif professionnel, motivé et représentatif, réparti selon les besoins opérationnels de l'organisation. L'Agence s'est engagée à demeurer un lieu de travail exceptionnel. Dans ce contexte, elle s'attachera à mobiliser les compétences et le dynamisme de son personnel et à axer la gestion sur les résultats, tout en respectant les valeurs et l'éthique de la fonction publique. Des plans seront mis en place pour que les compétences des employés soient gérées judicieusement, de manière à ce que l'Agence puisse disposer d'un effectif durable. Des mesures seront adoptées et des investissements seront réalisés de façon continue pour créer un milieu de travail habilitant qui favorise le bien-être des employés.

Résultats stratégiques et secteur d'activités de l'Agence

L'Agence a un secteur d'activités, qui correspond à sa mission même et qui consiste à donner aux Canadiens des évaluations environnementales fédérales de grande qualité menant à des décisions éclairées à l'appui du développement durable.

Les résultats stratégiques établissent la structure du Rapport sur les plans et les priorités et expliquent les avantages que l'Agence procure aux Canadiens. Le coût de chaque résultat stratégique englobe toutes les dépenses directes, ainsi qu'une affectation proportionnelle d'environ 6 millions de dollars en coûts de programmes indirects (dont la gestion et l'administration, les frais généraux et les services offerts gratuitement). Les ressources totales par résultat stratégique sont ainsi rapprochées avec le coût net des programmes (voir le tableau 2 : Dépenses prévues).

Tableau 1 : Résultats stratégiques et secteur d'activités

Le secteur d'activités de l'Agence est l'évaluation environnementale	Résultat	Résultat	Résultat	Total
	stratégique 1	stratégique 2	stratégique 3	
	Des évaluations environnementales efficaces et efficientes	Des évaluations environnementales coordonnées et harmonisées	Une application prévisible des facteurs environnementaux dans la prise de décisions fédérales	
	9 035 000 \$	4 243 000 \$	1 699 000 \$	14 977 000 \$

Plans

L'Agence donnera suite à la priorité consistant à éliminer les divergences relatives au processus d'évaluation environnementale par plusieurs initiatives. Mentionnons notamment :

- a) obtenir l'approbation d'un règlement sur l'évaluation environnementale concernant les autorités aéroportuaires;

- b) élaborer des modifications au *Règlement sur l'évaluation environnementale concernant les administrations portuaires canadiennes*, afin d'y incorporer les changements apportés à la *Loi*;

- c) obtenir l'approbation des modifications proposées au *Règlement sur la liste d'inclusion et au Règlement sur les dispositions législatives et réglementaires désignées*;

- d) élaborer des modifications au règlement sur l'évaluation environnementale se rapportant à l'adoption de la nouvelle loi fédérale sur l'énergie nucléaire;

- e) entreprendre l'élaboration d'options pour la mise en œuvre des prescriptions liées à l'évaluation environnementale qui s'appliqueront aux sociétés d'Etat fédérales trois ans après l'obtention de la sanction royale du projet de loi C-9.

Plusieurs de ces plans continueront après l'obtention de la sanction royale du projet de loi C-9, et il s'agit généralement de programmes en cours. Les modifications permettront d'harmoniser les règlements avec la *Loi* et faciliteront ainsi une prise de décisions environnementales éclairées concernant des projets de développement durable.

Défis et risques

L'élaboration d'un règlement pertinent applicable aux sociétés d'Etat constituera un défi de taille étant donné le nombre et la nature diverse des sociétés d'Etat. Un autre défi sera la coordination avec les autorités portuaires, afin que les modifications nécessaires soient apportées au *Règlement sur l'évaluation environnementale concernant les administrations portuaires canadiennes* à l'occasion de l'entrée en vigueur du projet de loi C-9.

Évaluation du rendement

L'Agence surveillera l'état d'avancement de ces plans une fois la sanction royale obtenue pour le projet de loi C-9. L'élaboration rapide des modifications avec le concours des intervenants sera la preuve de la réussite de l'initiative.

L'Agence doit également continuer de promouvoir la *Directive du Cabinet de 1999* et encourager une conformité accrue dans la mise en œuvre de cette dernière. Par ailleurs, l'Agence est tenue de vérifier la conformité à l'application de la *Loi* aux nouvelles initiatives du gouvernement fédéral.

Evaluation du rendement

Au cours de la première année, la réussite de l'élaboration du programme d'assurance de la qualité sera évaluée par la tenue de consultations auprès des intervenants. Une fois le programme mis sur pied, il s'agira d'effectuer une évaluation immédiate en calculant le nombre de problèmes de qualité détectés au moyen du nouveau processus. Le renforcement de la conformité et la qualité accrue des nouvelles initiatives gouvernementales proposées seront mesurés par le nombre et la nature des commentaires fournis aux organisations fédérales. À plus long terme, la réussite du programme d'assurance de la qualité sera évaluée en fonction de la baisse du pourcentage de lacunes touchant la qualité qui seront révélées par les évaluations environnementales effectuées en vertu de la *Loi*.

RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE – OBJECTIF LIÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE 3.2 :

Comblé les lacunes de l'application de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale

Pour améliorer la cohérence et la prévisibilité, l'Agence doit s'intéresser à plusieurs domaines où des divergences pourraient exister dans le processus fédéral d'évaluation environnementale. L'Agence cherche à définir ces divergences et collaborer avec ses partenaires pour y remédier par une variété d'activités.

PRIORITÉ – Repérer et régler points de divergence dans le processus fédéral d'évaluation environnementale

Avantages et résultats pour les Canadiens

Pendant l'examen quinquennal de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, le public canadien a fait part de son intérêt et de son désir de voir que les lacunes éventuelles dans le cadre d'évaluation environnementale fédérale soient définies et comblées. La révision et la modification de ce cadre mèneront à une application plus normalisée des pratiques d'évaluation environnementale partout au pays.

PRIORITÉ – Améliorer les capacités de surveillance et d'évaluation de l'Agence afin de promouvoir la conformité

Avantages et résultats pour les Canadiens

Une capacité accrue à surveiller et à évaluer les résultats des évaluations environnementales haussera le degré de confiance que les Canadiens ont en la cohérence et la pertinence de ces évaluations. En ce qui concerne la surveillance et l'examen des nouvelles initiatives gouvernementales, l'incorporation des facteurs environnementaux dès les premières étapes du processus d'élaboration de politiques permettra une meilleure gestion de l'environnement au profit des Canadiens. En se concentrant sur les capacités et la qualité, l'Agence établira le fondement dont elle a besoin pour demeurer un promoteur efficace de saines pratiques d'évaluation environnementale, en particulier dans ses efforts pour stimuler la conformité avec la Loi et la *Directive du Cabinet de 1999*.

Plans

L'Agence donnera suite à cette priorité en mettant en œuvre les plans suivants :

- a) étudier les nouvelles initiatives gouvernementales pour en déterminer les répercussions en matière d'évaluation environnementale et d'évaluation environnementale stratégique, en consultant le Ministre et les autres ministères s'il y a lieu;
- b) établir un programme d'assurance de la qualité à l'échelon gouvernemental à l'intention des instances et des autorités fédérales explicitement assujetties à la Loi.

Le programme d'assurance de la qualité comprendra un mécanisme permanent de surveillance de la conformité avec la Loi et de la qualité des évaluations. L'Agence adoptera une approche très consultative pour la conception du programme, ainsi que pour l'établissement des objectifs de son fonctionnement. Au cours de la première année, l'accent sera mis sur la consultation; l'achèvement du programme et la mise sur pied de l'organisation de soutien nécessaire sont prévus en 2004-2005.

L'examen des initiatives gouvernementales est un programme en cours, et aucun changement important n'est prévu par rapport au plan précédent. L'Agence a entrepris la planification initiale du programme d'assurance de la qualité, tout en reconnaissant qu'elle ne peut amorcer de discussions approfondies avec les ministères clients avant l'achèvement de l'assise législative.

Défis et risques

L'Agence doit faire preuve d'un leadership vigoureux en établissant des objectifs raisonnables pour les ressources disponibles. Il est possible que les intervenants perçoivent une hausse dans l'affectation des ressources à tous les projets, y compris ceux ayant des répercussions minimales sur l'environnement. L'Agence doit atténuer cette perception et veiller à ce que les ressources disponibles soient affectées proportionnellement à la probabilité relative d'effets néfastes sur l'environnement.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 3 : UNE APPLICATION COHÉRENTE ET PRÉVISIBLE DE L'ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DANS LA PRISE DE DÉCISIONS FÉDÉRALES

**L'AGENCE S'EST ENGAGÉE À OFFRIR AUX CANADIENS ET CANADIENNES UNE
APPLICATION COHÉRENTE ET PRÉVISIBLE DES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX
DANS LA PRISE DE DÉCISIONS FÉDÉRALES.**

L'Agence joue un rôle de chef de file pour ce qui est d'aider les ministères et organismes fédéraux à respecter la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et la *Directive du Cabinet de 1999 sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*. Même si ni la *Loi* ni la *Directive* ne renferment de dispositions explicites sur l'application, une des priorités de l'Agence est de collaborer avec les autres ministères pour promouvoir l'application uniforme des deux instruments. Une autre priorité est de se pencher sur les domaines dans lesquels il pourrait exister des écarts ou des lacunes au niveau du processus fédéral d'évaluation environnementale. Pour atteindre ce résultat stratégique, l'Agence se concentrera sur les résultats intermédiaires suivants (objectifs liés au développement durable) :

- 3.1 Accroître la capacité de l'Agence à surveiller, à évaluer et à favoriser la conformité.
- 3.2 Corriger les lacunes de l'application de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*.

RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE – OBJECTIF LIÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE 3.1 : Accroître la capacité de l'Agence à surveiller, à évaluer et à favoriser la conformité

Pour être efficace, l'Agence doit être apte à surveiller et à évaluer le processus d'évaluation environnementale pour en vérifier la conformité avec la *Loi*. Cette aptitude appuie également sa capacité à favoriser la conformité en fournissant des conseils de haute qualité aux promoteurs de projets et aux autres instances.

La surveillance, l'évaluation et la promotion de la conformité exigent la présence d'un effectif bien renseigné et bien formé, des processus de surveillance éprouvés et des systèmes d'assurance de la qualité (p. ex., normes, systèmes de tenue des dossiers et mesures du rendement). La modernisation de la fonction de contrôle vise à établir et à améliorer la capacité organisationnelle en définissant les éléments nécessaires au soutien des activités tel le programme d'assurance de la qualité de l'Agence.

Des discussions sont en cours avec des groupes autochtones en ce qui a trait au projet pilote touchant plusieurs Premières nations Mi'kmaq de la Nouvelle-Écosse. Le projet pilote consiste à appliquer un projet de réglementation sur les Projets des Premières Nations, et s'achèvera d'ici décembre 2003.

Défis et risques

Pour le gouvernement fédéral, les ressources nécessaires au soutien du transfert des pouvoirs fédéraux sont considérables et la réalisation de ce travail présentera des défis. Il faudra convaincre les intervenants que le transfert ne se traduira pas par une responsabilisation réduite à l'égard de décisions environnementales judiciaires ou par des complications des retards superflus dans l'obtention des approbations gouvernementales. Ces négociations risquent de connaître des retards importants, qui ne dépendent pas seulement de l'Agence. Il sera également difficile de convaincre d'autres conseils de bandes autochtones d'enviesager l'adoption d'un régime d'évaluation environnementale au moyen d'un règlement pris en application du paragraphe 59(1).

Évaluation du rendement

L'Agence évaluera l'état d'avancement de ces plans en mesurant le degré de confiance du public dans l'uniformité et la qualité des évaluations environnementales pendant la période de transition. Une fois le transfert achevé, on jugera en fin de compte la réussite des programmes en fonction de la bonne coordination de l'administration des évaluations environnementales et de l'uniformité des processus connexes. En particulier, le nombre de bandes ou de conseils tribaux ayant fait part de leur intérêt à l'égard du processus d'élaboration d'un règlement en application du paragraphe 59(1) et y participant déterminera le succès de ce plan.

Ces plans sont en cours et ne nécessitent aucun changement majeur aux activités existantes. L'Agence prévoit rendre compte à leur sujet à l'occasion de l'examen du rendement ministériel de 2003-2004.

Défis et risques

Les principaux défis consistent en l'affectation de ressources suffisantes aux plans et en une participation réelle des partenaires les plus importants.

Évaluation du rendement

La hausse du volume de demandes d'aide aux bureaux régionaux, le degré de satisfaction des partenaires et des intervenants à l'égard des services offerts par les bureaux régionaux et le nombre de participants aux réunions des comités interministériels et multipartites sont autant de mesures qui aideront l'Agence à évaluer l'avancement de ces plans.

PRIORITÉ B – Favoriser de bonnes communications et la coopération parmi les partenaires et les intervenants

Avantages et résultats pour les Canadiens

La coopération et d'excellentes communications entre les intervenants présentent comme avantages une réduction des doublages, une uniformité accrue des processus à l'échelle du pays et une meilleure responsabilisation au niveau local. Ces activités appuient le transfert des responsabilités au palier de gouvernement le plus pertinent et le plus efficace, et elles assurent le maintien de la qualité et de la cohérence des évaluations environnementales.

Plans

Cette priorité englobe un vaste éventail d'activités. Dans le cadre des premières mesures visant à y donner suite, l'Agence se concentrera sur les plans suivants :

- a) Fournir des conseils dans le cadre des négociations visant à transférer des attributions fédérales aux gouvernements territoriaux;
- b) aider le gouvernement du Yukon à élaborer un nouveau régime d'évaluation environnementale;
- c) poursuivre les discussions avec des groupes autochtones afin de donner aux conseils de bandes l'occasion d'élaborer et d'adopter des régimes réglementaires d'évaluation environnementale en vertu du paragraphe 59(1) de la Loi.

L'Agence s'attachera à assurer une transition en douceur vers les nouveaux processus territoriaux pendant le transfert des attributions, en établissant des processus de coopération pour les évaluations conjointes à venir. Les travaux de l'Agence dans ce domaine permettront d'éviter toute lacune dans l'usage de l'évaluation environnementale.

Évaluation du rendement

L'Agence évaluera l'état d'avancement de ces initiatives en se fondant sur la contribution des partenaires provinciaux et sur les rapports des coordonnateurs fédéraux de l'évaluation environnementale. Le degré de satisfaction de l'industrie et des partenaires du public à l'égard de l'élaboration des lignes directrices (ministérielles et de l'Office national de l'énergie) sera également évalué, de même que la rapidité de l'avancement de ces initiatives.

RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE – OBJECTIF LIÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE 2.2 :

Resserrer les relations avec les partenaires et les intervenants

L'interaction d'autres intervenants de la collectivité de l'évaluation environnementale est essentielle à la réalisation du mandat de l'Agence.

Les deux priorités suivantes appuient ce résultat intermédiaire.

PRIORITÉ A – Établir des relations étroites avec les partenaires et les intervenants

Avantages et résultats pour les Canadiens

L'établissement de relations plus étroites permet à l'Agence d'influencer plus efficacement ses partenaires et les intervenants, en favorisant l'élaboration et l'avancement de saines pratiques d'évaluation environnementale partout au pays. Cela aide à améliorer la certitude, la prévisibilité et le caractère opportun des évaluations environnementales, tout en contribuant à la priorité accordée par le gouvernement au renforcement de l'économie en partenariat avec des collectivités saines.

Plans

L'Agence s'attachera à renforcer ses relations par les initiatives suivantes :

- a) continuer à améliorer le rôle des bureaux régionaux comme principaux centres de conseil et d'assistance aux partenaires dans le processus fédéral d'évaluation environnementale;
- b) resserrer les relations établies avec les partenaires par des comités interministériels et multipartites, comme le Comité consultatif de la réglementation, le Conseil supérieur de l'évaluation environnementale, les administrateurs provinciaux de l'évaluation environnementale, les conseils fédéraux et les comités régionaux d'évaluation environnementale.

Ces plans soutiennent la « réglementation intelligente » décrite dans le discours du Trône de 2002, afin de stimuler l'économie et de préserver le bien-être et la santé des collectivités.

PRIORITÉ B – Faciliter la mise au point d'un régime coordonné d'évaluation environnementale

Avantages et résultats pour les Canadiens

Les échanges d'information internationaux avec des spécialistes de l'évaluation environnementale procurent un vaste éventail de points de vue et de perspectives qui peuvent s'avérer utiles au cours de la mise au point de solutions canadiennes. L'élaboration de lignes directrices favorisant des réponses fédérales coordonnées à l'intention des promoteurs de projets et du grand public renforce la fiabilité et la prévisibilité du processus d'évaluation environnementale. En particulier, des réponses coordonnées aux grands projets de pipelines et de développement énergétique faciliteront la réalisation des projets et aideront à atténuer les effets néfastes sur l'environnement.

Plans

L'Agence donnera suite à cette priorité par la mise en œuvre des plans suivants :

- a) préparer, de concert avec d'autres ministères, des modifications au *Règlement sur la coordination fédérale*, en réponse aux changements proposés dans le projet de loi C-9;
- b) élaborer des lignes directrices ministérielles sur la tenue des études approfondies;
- c) élaborer des lignes directrices avec l'Office national de l'énergie sur l'examen de projets énergétiques (pipelines et autres) par des commissions mixtes;
- d) continuer d'évaluer et d'améliorer le processus de coordination se rapportant

à la *Convention de la Baie James et du Nord québécois* (CBJNQ).

Les travaux liés au *Règlement sur la coordination fédérale*, aux lignes directrices ministérielles sur la tenue des études approfondies et aux directives à élaborer avec l'Office national de l'énergie sont des nouvelles initiatives pour 2003-2004. Les lignes directrices ministérielles seront mises au point par des consultations au niveau approprié avec les ministères fédéraux, les organismes, les intervenants et l'industrie.

Le soutien de la *Convention de la Baie James et du Nord québécois* est une activité en cours. En continuant d'évaluer et d'améliorer le processus de coordination relatif à la *Convention*, l'Agence établit, conformément à sa Stratégie de développement durable, des partenariats efficaces avec d'autres ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux et des groupes autochtones.

Défis et risques

Le *Règlement sur la coordination fédérale* devra être étroitement lié aux dispositions du projet de loi C-9 se rapportant aux coordonnateurs fédéraux de l'évaluation environnementale (CFEE). Chaque partie connaîtra une courbe d'apprentissage dans l'application du processus relatif aux CFEE. Il sera également difficile de parvenir à un équilibre entre les attentes de l'industrie et des gouvernements provinciaux et celles du public et des groupes écologiques.

L'appui aux négociateurs fédéraux assurera que des régimes sains d'évaluation environnementale respectent ou dépassent les prescriptions de la *Loi* dans les ententes sur les revendications territoriales et l'autonomie gouvernementale. Il faut veiller à ce que les obligations découlant de la Convention d'Espoo et d'autres accords internationaux soient respectées en conformité avec la politique d'évaluation environnementale et les prescriptions juridiques nationales. Outre la participation sur la scène internationale, l'Agence appuiera au niveau national la sensibilisation aux questions de biodiversité liées à l'évaluation environnementale.

Les activités de soutien aux négociateurs fédéraux se poursuivront à titre de programme courant. Le seul problème sérieux l'an passé a été le ralentissement du processus en raison du référendum sur les négociations de traités. Les gouvernements provinciaux et territoriaux et les organisations autochtones ont participé de façon continue à l'élaboration d'ententes bilatérales et ces travaux continueront. L'établissement d'ententes sur des projets précis est un programme en cours. Des pourparlers se poursuivent à l'échelon international et les intérêts du Canada continuent d'y être défendus.

Défis et risques

La participation d'autres instances, tant nationales qu'internationales, exige une gestion attentive des relations. Les progrès des processus de coordination reposent sur des déclarations d'intention claires et sur la promotion concertée des positions. Il arrive que les négociations piètent, ces retards étant souvent hors du contrôle de l'Agence. Plus précisément, l'absence d'une entente sur les processus environnementaux nationaux peut provoquer des doublons, le prolongement des évaluations et la confusion du public. L'absence d'une présence cohérente et d'une position bien ancrée aux discussions internationales peut se traduire par l'imposition au Canada de nouvelles obligations incompatibles avec nos prescriptions juridiques ou nos pratiques en matière d'évaluation environnementale. Pour atténuer les risques, l'Agence élaborera une approche ouverte et transparente favorisant la participation des ministères fédéraux, des provinces et des territoires ainsi que des organisations autochtones à l'élaboration des positions canadiennes.

Évaluation du rendement

L'Agence jugera la réussite de ses initiatives en évaluant dans quelle mesure des dispositions relatives à l'évaluation environnementale sont incluses dans les ententes sur l'autonomie gouvernementale et les revendications territoriales. La négociation fructueuse d'ententes nationales sera le point de repère pour la coordination des instances de l'ensemble du pays. Sur la scène internationale, on évaluera le degré de coopération avec les partenaires. Le nombre d'accords de coopération relatifs à l'évaluation environnementale servira à mesurer le niveau d'harmonisation entre les diverses instances.

Ce résultat est axé sur le besoin de travailler avec les autres administrations pour négocier, mettre en œuvre et gérer des ententes de coopération en matière d'évaluation environnementale. Les pratiques modernes de la fonction de contrôleleur aideront l'Agence à établir le fondement de la création, de la mesure de l'efficacité et des progrès des partenariats. La modernisation de la fonction de contrôleleur encourage une définition claire des processus et la tenue d'activités d'amélioration continue conformes aux pratiques exemplaires.

Pour atteindre ce résultat, on se concentrera sur les deux priorités exposées en détail ci-dessous.

PRIORITÉ A – Établir des processus concertés d'évaluation environnementale entre les instances afin d'optimiser la prévisibilité, d'accroître l'efficacité et de minimiser les conflits, tout en renforçant l'efficacité et la responsabilisation

Avantages et résultats pour les Canadiens

La coordination et la coopération au niveau de l'évaluation environnementale mènent à un processus clair et compréhensible qui facilite la participation du public et qui bénéficie aux Canadiens. La coopération contribue également à l'efficacité et à l'amélioration de l'efficacité globale en assurant que les effets des projets proposés sur l'environnement sont étudiés conjointement avant que les administrations prennent des décisions. La coordination avec les instances internationales fait en sorte que la perspective canadienne est prise en compte, de manière à protéger les intérêts des citoyens et de l'industrie.

Plans

L'Agence donnera suite à cette priorité par la mise en œuvre de nombreuses initiatives, notamment :

- a) continuer d'apporter son appui aux négociateurs fédéraux qui doivent traiter les questions de gestion de l'environnement dans les ententes sur les revendications territoriales et l'autonomie gouvernementale avec les Autochtones;
- b) négocier et mettre en œuvre des ententes sur l'évaluation environnementale, y compris des accords bilatéraux avec les provinces et les territoires intéressés;
- c) négocier et mettre en œuvre des ententes portant sur des projets précis afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus concertés d'évaluation environnementale;

- d) définir une ou plusieurs positions canadiennes et, s'il y a lieu, participer aux négociations concernant les questions internationales suivantes : accord trilatéral entre le Canada, les États-Unis et le Mexique relatif à l'évaluation des impacts environnementaux trans-frontaliers, entente administrative visant à faciliter le respect des obligations contractées en vertu de la Convention d'Espoo, ratification du Protocole de Madrid au Traité sur l'Antarctique;

- e) élaborer une ou plusieurs positions pour la participation du Canada au groupe de travail chargé de la Convention sur la diversité biologique relativement à l'intégration des questions de biodiversité à la ligne de conduite internationale en matière d'évaluation environnementale.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 2 : DES ÉVALUATIONS ENVIRONNEMENTALES COORDONNÉES ET HARMONISÉES

**L'AGENCE S'EST ENGAGÉE À OFFRIR AUX CANADIENS ET CANADIENNES DES
APPROCHES D'ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE COORDONNÉES À L'ÉCHELLE DE
L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE ET HARMONISÉES AVEC LES AUTRES INSTANCES.**

Compte tenu du partage des responsabilités touchant l'environnement au Canada, un même projet sera souvent assujéti aux exigences environnementales de plusieurs instances (fédérale, provinciales, territoriales et groupes autochtones). Le projet sera ainsi évalué en fonction de divers régimes d'évaluation environnementale et chaque partie devra réaliser une évaluation environnementale conformément à ses propres prescriptions juridiques en la matière. La coordination de l'évaluation environnementale est donc nécessaire pour éviter les doubléments, pour renforcer la certitude et pour réduire les coûts et éviter les retards.

L'Agence continue de développer des liens étroits avec d'autres instances et d'autres partenaires pour établir des objectifs communs et stimuler l'intérêt à l'égard des évaluations environnementales de qualité.

Pour atteindre ce résultat stratégique, l'Agence se concentrera sur les résultats intermédiaires suivants (engagements à l'égard du développement durable) :

2.1 Clarifier et améliorer les processus d'évaluation environnementale en collaboration avec les autres instances et les partenaires fédéraux.

2.2 Resserrer les relations établies avec les partenaires et les intervenants.

RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE – OBJECTIF LIÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE 2.1 :

Clarifier les processus d'évaluation environnementale et en améliorer la coordination avec les autres instances et les partenaires fédéraux

La coordination d'évaluations environnementales claires et uniformes par toutes les instances renforcera le degré de cohérence, d'efficacité et d'efficience à long terme. Les Canadiens s'attendent à ce que leurs gouvernements coordonnent la prestation de services pour en accroître la rentabilité.

Évaluation du rendement

La rétroaction sur la satisfaction de la clientèle servira de point de repère pour l'évaluation des produits et services de formation et d'orientation. Le principal indicateur de la réussite de l'incorporation des facteurs climatiques aux évaluations environnementales sera la publication de documents d'orientation pratiques et utiles. L'Agence dispose d'un comité et d'un coordonnateur du développement durable chargés de gérer la mise en œuvre de la stratégie, et les progrès seront surveillés par un mécanisme de gestion élaboré à l'intérieur. Le degré de participation des groupes autochtones à l'élaboration de lignes directrices pour l'incorporation du savoir traditionnel servira à évaluer la réussite de ce plan.

L'Agence suivra le nombre de participants et leur contribution à la Série d'apprentissage afin d'évaluer de façon continue la pertinence et la qualité du programme. L'évaluation du référentiel se fera à plus long terme, compte tenu du temps nécessaire à la réception des résultats de suivi. L'évaluation comprendra la mesure des points suivants : taux de participation; volume d'information incorporé au référentiel; augmentation de l'usage de la bibliothèque et de la page Web; délai nécessaire pour afficher les suivis dans le référentiel.

Un plan stratégique en matière de formation et d'orientation pour 2002-2005 a été préparé et est en cours de mise en œuvre. Le plan aidera à promouvoir la conformité avec la Loi en 2003-2004. En renforçant la sensibilisation aux émissions des gaz à effet de serre et en favorisant le débat sur le changement climatique, on fera en sorte que les incidences sur le climat soient intégrées à toutes les évaluations environnementales. La promotion des évaluations environnementales stratégiques sera axée sur la prestation de conseils et de soutien à d'autres ministères concernant la mise en œuvre de la *Directive du Cabinet de 1999 sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*, ainsi que l'élaboration de documents de référence sur la pratique et l'analyse des évaluations stratégiques. Les activités d'évaluation et d'examen se concentreront sur les leçons tirées et mèneront à des améliorations réelles de l'élaboration des stratégies. L'Agence collaborera avec les groupes autochtones pour établir le fondement de l'incorporation du savoir traditionnel aux évaluations environnementales.

Défis et risques

La promotion de la conformité à la Loi par des activités de formation et d'orientation à l'échelle du gouvernement exige la participation active d'autres ministères et organismes fédéraux. Cette participation est par ailleurs nécessaire à la bonne marche des évaluations environnementales stratégiques; des ressources insuffisantes pourraient entraver la réussite de l'initiative. En ce qui concerne les facteurs liés au changement climatique, les questions mises en évidence avant la ratification du Protocole de Kyoto pourraient se refléter dans la réticence des partenaires à suivre cette orientation. Un débat a actuellement lieu sur la scène internationale quant à la protection adéquate des droits de propriété intellectuelle des détenteurs du savoir traditionnel, et l'Agence prévoit que la question soulèvera un vif intérêt. Par ailleurs, les groupes autochtones pourraient laisser entendre que le Comité consultatif autochtone ne traite pas comme il se doit les questions liées à la protection de la propriété intellectuelle et aux méthodes pertinentes pour le recueil du savoir traditionnel.

Le développement de sujets pertinents et opportuns pour la Série d'apprentissage exigera un effort concerté de la part du personnel. La présentation du projet de référentiel aux intervenants sera difficile, étant donné qu'il s'agira d'un nouveau programme motivé par la politique plutôt que par la loi. Elle exigera la mise en œuvre d'un plan de marketing pour encourager la participation des autorités compétentes au programme.

PRIORITÉ – Promouvoir l'apprentissage continu, l'établissement de nouvelles pratiques d'évaluation environnementale et l'intégration des facteurs environnementaux à la prise de décisions

Avantages et résultats pour les Canadiens

L'apprentissage continu suppose l'examen périodique des activités et des réalisations, l'évaluation des réussites et le remaniement des processus en vue d'améliorer les résultats. La révision et l'amélioration de la Stratégie de développement durable favorisent l'apprentissage continu et, en fin de compte, l'atteinte de résultats favorables en matière d'évaluation environnementale pour les Canadiens. L'adoption de nouvelles pratiques d'évaluation environnementale comme l'incorporation des facteurs liés au changement climatique, l'élaboration de matériel de référence sur l'évaluation environnementale stratégique et des approches de formation coordonnées amélioreront le processus global d'évaluation environnementale au Canada.

En outre, le partage des résultats permet l'établissement d'une perspective commune des méthodes les plus modernes au sein de la collectivité de l'évaluation environnementale et mène à l'intégration des incidences sur l'environnement aux processus décisionnels concernant les nouveaux projets. La tenue d'initiatives qui rendent l'information sur l'évaluation environnementale plus accessible aux Canadiens permettra d'obtenir une contribution plus vaste et plus utile du public au processus.

Plans

L'Agence donnera suite à cette priorité par la mise en œuvre de plusieurs plans. Les plans pour 2003-2004 sont les suivants :

a) diriger les efforts déployés à l'échelle du gouvernement pour promouvoir la conformité avec la *Loi* en adoptant des approches coordonnées à long terme en matière de formation et d'orientation;

b) élaborer, en coopération avec les provinces, les territoires et les autres intervenants fédéraux, des documents d'orientation sur l'incorporation des facteurs liés au changement climatique aux évaluations environnementales;

c) continuer de jouer un rôle de chef de file à l'égard des évaluations environnementales stratégiques par l'élaboration de politiques et de procédures opérationnelles;

d) évaluer sa deuxième Stratégie de développement durable (2000-2003) et préparer sa troisième stratégie (2003-2006), qui sera présentée au Parlement en décembre 2003;

e) continuer de travailler à l'élaboration de lignes directrices sur l'usage du savoir traditionnel dans les évaluations environnementales;

f) créer un référentiel pour conserver les résumés des programmes de suivi;

g) mettre sur pied des séances d'apprentissage mensuelles sous le titre « Série d'apprentissage », les organiser ou y participer.

Des progrès ont été réalisés dans de nombreux domaines et les activités de développement d'un site Web hébergeant le registre public sont en cours, en vue de l'approbation par le Parlement des modifications législatives nécessaires. Les plans de travail correspondant à ces activités ont été remaniés afin de mieux cadrer avec le processus parlementaire. L'Agence prévoit rendre compte de l'avancement des activités transfrontières en 2003-2004.

Défis et risques

L'opportunité des interventions dans tous les domaines constitue un défi de taille. L'élaboration du site Web du registre, le traitement et le transfert rapides de l'aide financière aux participants ainsi que l'action coordonnée des partenaires fédéraux et des promoteurs des projets qui font des demandes transfrontières exigeront les efforts ciblés de ressources limitées. Pour réduire ces risques, l'Agence a entrepris des préparatifs en vue de ces initiatives.

Évaluation du rendement

L'Agence surveillera et évaluera le rendement de ces initiatives de la manière suivante : mesure de la satisfaction du public et des ministères fédéraux à l'égard du Registre canadien d'évaluation environnementale; mesure et amélioration du temps de traitement nécessaire à l'annonce et à l'examen des demandes ainsi qu'au versement de l'aide financière aux requérants retenus; calcul du taux de résolution et du temps de traitement des demandes transfrontières.

RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE – OBJECTIF LIÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE 1.3 :

Tirer profit de l'expérience et partager les résultats

L'apprentissage continu contribue à l'excellence et est particulièrement important lorsque l'un des principaux objectifs de l'organisation est son rôle de chef de file. Si l'Agence veut être un défenseur de premier plan de l'évaluation environnementale efficace au Canada, elle doit favoriser explicitement l'apprentissage continu. Les rôles de chef de file et de défenseur exigent également des efforts de promotion, un engagement et le partage au sein de la collectivité visée. L'accent doit être mis sur le partage des résultats des progrès scientifiques, l'amélioration des pratiques d'évaluation environnementale et les travaux d'évaluation continue avec l'industrie.

Plusieurs principes de la fonction moderne de contrôleur contribueront à ce résultat. Parmi les conditions préalables à l'apprentissage et au partage, mentionnons les outils appropriés, comme les systèmes de gestion du savoir, une culture qui encourage les gens à partager leurs connaissances et leur expérience avec un large éventail d'intervenants, ainsi qu'une bonne compréhension de l'effet du partage de certains renseignements. Les organisations qui n'évaluent pas explicitement le risque sont généralement peu favorables au partage. Les principes de la fonction moderne de contrôleur favorisent une atmosphère d'ouverture par la gestion du risque évoluée, ainsi qu'une compréhension du profil de risque de l'Agence et la tolérance des cadres à l'égard du risque.

Évaluation du rendement

La réussite de ces initiatives sera évaluée de diverses façons. Le calcul du nombre de projets étudiés dans des rapports déclarés d'examen préalable par catégorie et le suivi de la réduction du nombre d'évaluations environnementales de routine effectuées par les ministères fédéraux donneront une mesure de l'efficacité des changements apportés au processus d'examen préalable par catégorie. La participation des groupes autochtones servira d'étalon pour évaluer la réussite de la mise sur pied du Comité consultatif autochtone, ainsi que le niveau de réponse des intervenants (public, associations professionnelles, entreprises, prises du secteur privé et organisations non gouvernementales) relativement à l'initiative relative au commerce. Pour ce qui est du programme de recherche et de développement, la réussite sera établie à partir du nombre d'ententes de partenariat, d'accords de collaboration conclus et de partenariats créés à l'occasion de l'évaluation des propositions de recherche, ainsi que de la participation globale de la collectivité aux activités de recherche et de développement. Le règlement efficace des différends pour lesquels l'aide de l'Agence a été demandée servira à évaluer le rendement.

PRIORITÉ B – Mettre en place un mécanisme permettant aux intervenants de participer au processus d'évaluation environnementale

Avantages et résultats pour les Canadiens

Un meilleur accès aux outils d'évaluation environnementale améliorera l'efficacité, la rapidité et l'uniformité des évaluations environnementales. L'apport d'améliorations au système du registre public facilitera une participation plus utile du public par un accès à de l'information actualisée. On veillera ainsi à ce que le processus d'évaluation environnementale réponde aux besoins des Canadiens et Canadiennes.

Plans

Trois grandes initiatives appuient cette priorité, à savoir :

- a) créer un registre électronique public pour améliorer l'accès du public et favoriser la participation;
- b) donner au public davantage d'occasions de participer aux études approfondies;
- c) continuer d'étudier les demandes relatives à des questions transfrontalières.

Ces plans constituent généralement un prolongement des activités de l'Agence en 2002-2003. Toutefois, ceux visant à améliorer le registre public ont été modifiés en fonction des changements législatifs proposés qui sont actuellement à l'étude dans le cadre du processus parlementaire. L'amélioration de l'accès par le public au registre public est directement liée à la Stratégie de développement durable de l'Agence. Le Programme d'aide financière aux participants de l'Agence sera élargi pour aider et stimuler la participation du public au processus d'étude approfondie, tel que le stipule le projet de loi C-9.

(d) établir des partenariats dans le cadre du programme de recherche et de développement de l'Agence en assumant le leadership et le financement de projets de R et D visant à faire avancer la science et la pratique de l'évaluation environnementale, et réaliser une évaluation interne du programme de recherche et de développement de l'Agence;

(e) formuler des modifications au *Règlement sur la liste d'exclusion*, de concert avec d'autres ministères et des partenaires environnementaux;

(f) renforcer le rôle de l'Agence en matière de facilitation et de règlement des différends au cours des évaluations environnementales.

Les outils et les mécanismes qui découleront de ces activités aideront à l'affectation efficiente des ressources destinées à la réalisation des évaluations ainsi qu'à la promotion d'un processus approfondi et inclusif s'efforçant de tenir compte de tous les intérêts en jeu.

Plusieurs initiatives ont déjà été amorcées au cours des périodes de planification précédentes et d'autres sont présentées pour la première fois dans le plan 2003-2004. Les activités en cours sont notamment la modification du *Règlement sur la liste d'exclusion*, le renforcement du rôle en matière de facilitation et de règlement des différends et l'établissement de partenariats dans le cadre du programme de recherche et de développement. Les nouvelles activités sont par exemple l'évaluation du programme de recherche et de développement, la participation aux comités directeurs relatifs aux ententes commerciales et les recherches sur l'environnement et le commerce.

Défis et risques

Des défis variés pourraient entraver la mise en œuvre de ces plans. Mentionnons à titre d'exemple :

- mettre au point des processus d'examen préalable par catégorie qui satisfait les besoins de toutes les parties concernées et qui évite les chevauchements et les doublons;
- obtenir une contribution réelle du public à l'élaboration des processus d'examen préalable par catégorie;
- atteindre les groupes de défense de l'environnement et les rassurer sur le fait que la liste d'exclusion ne comporte pas de projets ayant des effets importants sur l'environnement;
- préserver la crédibilité des services de facilitation et de règlement des différends dans des circonstances difficiles et complexes;
- s'assurer le soutien et la bonne volonté de la collectivité autochtone à l'égard des activités du Comité consultatif autochtone.

Pour atténuer les risques liés à ces défis, l'Agence agira de façon inclusive et mènera des consultations pendant l'élaboration de nouvelles pratiques et de nouveaux outils d'évaluation, et pour le soutien qu'elle fournira dans ce domaine.

RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE – OBJECTIF LIÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE 1.2 :

Faire avancer la science et la pratique de l'évaluation environnementale

Faire avancer les aspects techniques et pratiques de l'évaluation environnementale est un moyen tangible de renforcer l'ensemble du processus d'évaluation. Ce résultat intermédiaire bénéficie à tous les intervenants et contribue à la viabilité de l'environnement canadien.

La mise en œuvre des pratiques de la fonction moderne de contrôleur dans les domaines de la gestion des partenariats et de la mesure évaluative aidera l'Agence à atteindre ce résultat. Les partenariats visant les progrès des sciences et des pratiques en sont un élément important, car l'Agence peut faire avancer davantage ces points avec la contribution des intervenants. L'établissement de relations de partenariats étroites et la mesure de l'efficacité de ces partenariats aideront à ce que les évaluations environnementales soient efficaces, efficaces et adaptées aux préoccupations des Canadiens.

Pour atteindre ce résultat, on se concentrera sur les deux priorités présentées ci-après.

PRIORITÉ A – *Elaborer des outils et des mécanismes qui appuient le processus d'évaluation environnementale*

Avantages et résultats pour les Canadiens

De meilleurs outils et mécanismes augmenteront la cohérence et la prévisibilité des évaluations environnementales et mèneront à l'application uniforme des mesures d'atténuation des effets éventuels néfastes pour l'environnement. Des mécanismes pleinement étayés par des documents et facilement accessibles permettent de mieux comprendre les enjeux, comme l'incidence du commerce sur l'environnement, la participation des Autochtones au processus d'évaluation environnementale, ainsi que les activités de recherche et développement.

Plans

De nombreuses activités sont prévues pour donner suite à cette priorité, en particulier :

- a) apporter des modifications aux processus d'examen préalable par catégorie;
- b) établir le Comité consultatif autochtone chargé de communiquer les perspectives des Autochtones sur le processus fédéral d'évaluation environnementale;
- c) participer aux comités directeurs établis en vertu du *Cadre d'évaluation environnementale des négociations commerciales du Canada* de 2001, mettre à leur disposition des compétences spécialisées et appuyer les recherches entreprises au moyen de l'Initiative de recherche en politiques sur l'environnement et le commerce;

Avantages et résultats pour les Canadiens

La compétence du personnel contribue à la capacité de l'Agence à faciliter des évaluations environnementales efficaces pour les Canadiens. L'Agence renforce par la reconnaissance de ses compétences sa crédibilité au sein de la collectivité de l'évaluation environnementale. La présence de personnel qualifié assure que l'Agence demeure un intervenant de premier plan dans le processus d'évaluation environnementale.

Plans

En 2002-2003, l'Agence s'est lancée dans la modernisation de la gestion des ressources humaines. Les plans qui appuient cette priorité en 2003-2004 sont les suivants :

a) mettre en œuvre un programme de recrutement et de formation de spécialistes de l'évaluation environnementale;

b) pourvoir les postes de façon stratégique pour appuyer les priorités de l'Agence;

c) encourager l'apprentissage continu en mettant en œuvre une politique dans ce domaine.

Le recrutement cible renforce les compétences spécialisées de l'Agence et les programmes de formation officiels amélioreront les capacités actuelles de l'équipe. Une politique sur l'apprentissage continu encouragera l'établissement de plans d'apprentissage personnels, ce qui facilitera l'apprentissage et le perfectionnement des employés de l'Agence.

Ces plans sont en cours et font en sorte que les compétences du personnel demeurent actualisées et pertinentes au sein de la collectivité de l'évaluation environnementale.

Défis et risques

Les défis entravant la mise en œuvre de ces initiatives sont liés à la capacité d'allouer au personnel suffisamment de temps pour les activités de formation, en fonction de la nécessité des services et du niveau de ressources dans l'organisation. Si ces plans touchant les ressources humaines n'étaient pas appliqués, on risquerait de voir s'appauvrir au fil du temps les compétences et les capacités de l'équipe, ce qui nuirait à l'efficacité de l'Agence.

Évaluation du rendement

L'Agence surveillera l'état d'avancement de ces initiatives en adaptant les indicateurs énoncés dans le *Cadre pour une gestion saine des ressources humaines dans la fonction publique* du Secrétariat du Conseil du Trésor. L'information sera recueillie auprès d'une variété de sources, y compris des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux et des clients, et des rapports périodiques aux organismes centraux.

Plans

Pour donner suite à cette priorité, l'Agence entreprendra les initiatives suivantes :

- a) Fournir des services consultatifs, des activités de coordination, des occasions de commentaires par le public et de soutien ministériel pour les études approfondies et pour l'apport de changements au processus régissant ces études;
- b) élaborer des lignes directrices ministérielles sur la participation du public aux examens préables en vertu de l'alinéa 58(1)a) de la Loi;
- c) veiller à ce que les projets liés aux pipelines du Nord assujettis à la Loi fassent l'objet d'une évaluation approfondie et efficace, avec une participation réelle du public.

Le processus d'étude approfondie de l'Agence sera modifié afin d'améliorer la coordination, la participation du public ainsi que la prévisibilité et la certitude qui s'y rattachent. Des évaluations complètes des projets de pipelines du Nord contribueront à répondre aux besoins des Autochtones et des résidents du Nord.

Il s'agit là d'initiatives en cours qui ont été amorcées en 2002-2003 et qui se poursuivront selon le calendrier de planification de 2003-2004. Les lignes directrices ministérielles devraient être achevées à l'automne 2003.

Défis et risques

Il existe certains défis : faire en sorte que les évaluations environnementales respectent les lois et les ententes en vigueur et encourager une consultation réelle du public. Il pourrait être difficile, selon la complexité des enjeux, de mener le processus rapidement. La complexité et les limites en matière de ressources augmentent le risque de retards au cours du processus.

Évaluation du rendement

La réussite de ces plans sera évaluée en mesurant la satisfaction des intervenants à l'égard du processus d'évaluation environnementale. Par ailleurs, le degré de participation du public servira à estimer la pertinence des initiatives. À long terme, le programme d'assurance de la qualité de l'Agence sera utilisé pour évaluer l'efficacité des lignes directrices ministérielles sur la participation du public.

L'amélioration des processus contribuera à de meilleures évaluations environnementales et répondra ainsi aux besoins des Canadiens de façon plus efficace et plus cohérente. Des processus plus efficaces aident la mise en œuvre de projets en renforçant la capacité d'effectuer des évaluations pour établir et atténuer convenablement les effets éventuels néfastes pour l'environnement. Les améliorations des processus qui mèneront à une harmonisation et à une coordination des évaluations environnementales entre les administrations augmentent les chances que les besoins des Canadiens soient satisfaits.

Avantages et résultats pour les Canadiens

PRIORITÉ B – Établir, tenir à jour et améliorer les processus qui appuient l'évaluation environnementale

L'évaluation du rendement de ces plans comprendra une évaluation qualitative du degré de satisfaction des intervenants à l'égard du processus d'examen par des commissions. Elle se fondera également sur l'évaluation des résultats de l'atelier obtenus par un sondage sur la satisfaction, sur le nombre de participants et sur la clarté des recommandations découlant des travaux du congrès. La reconnaissance des spécialistes de la communauté internationale et des organisations internationales vouées à l'environnement fortifiera la réputation de l'Agence comme expert de l'évaluation environnementale. Le rendement sera évalué par le nombre de demandes de renseignements supplémentaires, d'aide, de conseils d'expert et de documents reçus des membres de la International Association for Impact Assessment et des participants au congrès.

Evaluation du rendement

L'Agence doit relever plusieurs défis liés à la mise en œuvre de ces plans. La nécessité de nouvelles commissions d'examen est incertaine. Il existe donc un risque de ne pas disposer de suffisamment de ressources pour satisfaire au besoin de commissions d'examen, dont certaines pourraient ne pas être admissibles à la récupération des coûts. On pourra réduire ce risque en améliorant les prévisions touchant les ressources nécessaires aux projets et en veillant à l'usage de pratiques décisionnelles judicieuses.

Défis et risques

L'Agence coordonnera la participation du gouvernement fédéral au congrès de la International Association for Impact Assessment et au Secrétariat francophone du Symposium de la International Association for Impact Assessment. Les domaines dans lesquels des efforts d'amélioration sont nécessaires. Ces deux points mettront en valeur le rôle de l'Agence par la présentation et la promotion de pratiques saines d'évaluation environnementale. L'atelier est conforme à l'engagement pris dans la Stratégie de développement durable d'organiser une activité visant à mettre au point des critères d'évaluation pour les évaluations environnementales stratégiques. Le premier point est la suite d'une activité prévue dans le Rapport sur les plans et les priorités de l'an dernier, qui a permis de bien situer l'Agence dans la collectivité de l'évaluation environnementale. Le deuxième point aidera à établir un bilan des pratiques et à définir

RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE – OBJECTIF LIÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE 1.1 :

***Être reconnue comme un défenseur crédible d'une évaluation
environnementale de grande qualité***

Ce résultat intermédiaire appuie le mandat de l'Agence et confirme le rôle de chef de file de cette dernière au sein de la collectivité de l'évaluation environnementale. Pour atteindre ce résultat, l'Agence doit préserver la qualité des conseils et du soutien qu'elle offre. Le personnel doit posséder une connaissance approfondie des sujets et des processus, avoir accès à de l'information fiable et actuelle et disposer de mécanismes d'amélioration continue des processus. Les pratiques modernes de la fonction de contrôleur répondent à ces besoins en favorisant un milieu de travail propice au partage des idées, à l'innovation, à l'apprentissage continu et à l'amélioration des processus.

Pour atteindre ce résultat, on se concentrera sur les trois priorités exposées en détail ci-dessous.

PRIORITÉ A – Exercer des activités qui font mieux valoir le rôle de l'Agence et accroissent sa notoriété à titre de prestataire de conseils de qualité

Avantages et résultats pour les Canadiens

Pour s'acquitter de son mandat, l'Agence doit avoir une très bonne réputation au sein de la collectivité de l'évaluation environnementale. En faisant mieux valoir son rôle, l'Agence aura une plus grande influence sur le processus d'évaluation environnementale pour ce qui touche aux intérêts canadiens. Cela accroîtra les chances que des pratiques appropriées, efficaces et judicieuses soient employées pendant les évaluations environnementales et que les questions d'intérêt public soient prises en compte au cours du processus décisionnel.

Plans

L'Agence prévoit donner suite à cette priorité par plusieurs activités, en particulier le développement des relations par des contacts quotidiens concernant les projets en cours, ainsi que les mesures suivantes :

- a) gérer les processus actuels des commissions d'examen et toutes les nouvelles commissions d'examen qui sont établies;
- b) tenir un atelier fédéral sur la pratique de l'évaluation environnementale stratégique;
- c) participer au congrès annuel de la International Association for Impact Assessment et au Secrétariat francophone du Symposium de la International Association for Impact Assessment.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1 : DES ÉVALUATIONS ENVIRONNEMENTALES EFFICACES ET EFFICIENTES

**L'AGENCE S'EST ENGAGÉE À PROCURER AUX CANADIENS ET CANADIENNES
DES ÉVALUATIONS ENVIRONNEMENTALES EFFICACES ET EFFICIENTES
QUI FONT INTERVENIR LE PUBLIC ET QUI APPUIENT LES PRINCIPES DU
DÉVELOPPEMENT DURABLE.**

L'évaluation environnementale au niveau fédéral repose sur le principe de l'auto-évaluation. Les ministères et organismes fédéraux chargés de la prise de décision à l'égard de projets sont également responsables de la réalisation des évaluations environnementales de ces projets. Ils établissent la portée du projet et les facteurs dont il faut tenir compte, gèrent le processus et veillent à ce que le processus se déroule conformément aux exigences de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* ou de la *Directive du Cabinet de 1999 sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*.

L'Agence est un défenseur de saines pratiques d'évaluation environnementale. Son rôle de chef de file dans la collectivité canadienne de l'évaluation environnementale est axé sur ce rôle de défenseur. L'Agence donne des conseils pertinents et opportuns, une orientation, de la formation et des recommandations aux décideurs fédéraux et aux intervenants concernés. Plus précisément, elle procure un soutien administratif et consultatif aux commissions d'examen, et reçoit et examine les rapports d'études approfondies relatives à des projets complexes, en les mettant à la disposition du public et en invitant ce dernier à faire des commentaires.

Pour atteindre ce résultat stratégique, l'Agence se concentrera sur les résultats intermédiaires suivants (objectifs liés au développement durable) :

- 1.1 Être reconnue comme un défenseur crédible d'une évaluation environnementale de grande qualité.
- 1.2 Faire avancer la science et la pratique de l'évaluation environnementale, tant au niveau des projets que sur le plan stratégique.
- 1.3 Tirer profit de l'expérience et partager les résultats.

SECTION IV Plans et priorités par résultat stratégique

L'Agence a défini trois résultats stratégiques qui forment la base du présent Rapport sur les plans et les priorités. Ces résultats établissent les avantages à long terme que l'on vise à offrir aux Canadiens et Canadiennes. Ces avantages se fondent sur la mission de l'Agence, qui consiste à donner aux Canadiens des évaluations environnementales fédérales de grande qualité qui mènent à des décisions éclairées à l'appui du développement durable. Les plans et les priorités de l'Agence pour l'exercice 2003-2004 sont structurés en fonction de ces résultats stratégiques. Pour atteindre chacun des résultats, l'Agence a cerné des domaines particuliers sur lesquels elle portera son attention dans les trois prochaines années pour soutenir sa mission. Ces domaines définissent les résultats intermédiaires pour le Rapport sur les plans et les priorités et les objectifs de la Stratégie de développement durable 2001-2003 de l'Agence.

Résultats stratégiques		Résultats intermédiaires – Objectifs liés au développement durable
1. Des évaluations environnementales efficaces et efficaces	1.1 Être reconnue comme un défenseur crédible d'une évaluation environnementale de grande qualité 1.2 Faire avancer la science et la pratique de l'évaluation environnementale 1.3 Tirer profit de l'expérience et partager les résultats	2.1 Clarifier les processus d'évaluation environnementale et en améliorer la coordination avec les autres instances et les partenaires fédéraux 2.2 Resserrer les relations avec les partenaires et les intervenants
2. Des évaluations coordonnées et harmonisées		3.1 Accroître la capacité de l'Agence à surveiller, à évaluer et à favoriser la conformité 3.2 Comblent les lacunes de l'application de la <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i>
3. Une application cohérente et prévisible des facteurs environnementaux dans la prise de décisions fédérales		

Le reste de cette section décrit les plans et les priorités de l'Agence correspondant à chaque résultat stratégique pour 2003-2004. Le projet de loi C-9 est le facteur le plus important du point de vue de la planification pour cette période. En conséquence, une grande partie des plans de l'Agence dépendent de l'obtention de la sanction royale du projet de loi C-9.

Gouvernements provinciaux et territoriaux – L'Agence collabore étroitement avec d'autres instances afin de coordonner les activités fédérales et provinciales d'évaluation environnementale, comme les processus d'examen de projets d'envergure par des commissions conjointes. Elle négocie par ailleurs des accords-cadres fédéraux-provinciaux et travaille avec les gouvernements provinciaux et territoriaux à toutes sortes de processus d'examen d'évaluation environnementale.

Autochtones – L'Agence collabore avec les Autochtones pour que les régimes d'évaluation environnementale élaborés et mis en place en vertu d'ententes sur des revendications territoriales globales et sur l'autonomie gouvernementale ou d'initiatives de transfert des attributions, comme l'*Accord-cadre relatif à la gestion des terres des Premières Nations*, soient conformes aux dispositions de la *Loi* et puissent être établis en coordination avec les régimes d'évaluation environnementale existants.

Industrie/promoteurs – Un des aspects essentiels du mandat de l'Agence est d'offrir à tous les promoteurs, y compris le gouvernement fédéral, un processus rapide et prévisible, et l'accès aux outils et à l'information dont ils ont besoin pour respecter la *Loi*.

Organisations publiques et non gouvernementales – La *Loi* favorise l'intégration des valeurs publiques à la prise de décision. En conséquence, l'Agence cherche à optimiser la participation du public tout au long du processus d'évaluation environnementale et accorde beaucoup d'importance à la transparence et au partage de l'information. L'Agence fournit une aide financière aux personnes et aux organisations participant aux commissions d'examen.

Communauté internationale – Les partenariats internationaux donnent l'occasion au Canada de partager ses compétences en évaluation environnementale et d'accéder aux recherches entreprises par des organisations internationales et d'autres nations. L'Agence contribue également à assurer la compétitivité des exportateurs canadiens. De plus, les responsabilités internationales du Canada en matière d'évaluation environnementale doivent s'harmoniser avec la politique étrangère et les pratiques commerciales et être cohérentes par rapport aux processus d'autres pays et d'autres organisations. En tant que partie à la *Convention sur l'évaluation de l'impact sur l'environnement dans un contexte transfrontalier de la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe* (CEE-ONU), le Canada est tenu de s'acquitter des obligations qu'il a contractées en vertu de cette dernière.

L'Agence continuera de représenter activement les intérêts du Canada. En adhérant à l'Accord de libre-échange nord-américain, le Canada a convenu de collaborer avec le Mexique et les États-Unis à l'élaboration d'une entente sur l'évaluation des impacts environnementaux transfrontaliers. L'Agence dirige la participation du Canada à ces travaux.

Protocole de Kyoto : Le gouvernement du Canada s'est engagé à atteindre son objectif en matière de réduction des émissions des gaz à effet de serre, soit un niveau inférieur de 6 % à celui de 1990 d'ici la période allant de 2008 à 2012. L'évaluation environnementale constituera un outil important pour fournir de l'information sur les émissions des gaz à effet de serre causées par un projet et aidera du même coup à minimiser les risques que les effets du changement climatique présentent pour les projets et l'environnement.

Information sur la planification et le rendement : L'Agence poursuivra ses efforts afin d'améliorer la méthode employée pour mesurer et présenter l'information sur la planification et le rendement. Ce rapport est organisé de manière à améliorer la cohérence entre les rapports sur la planification et ceux consacrés au rendement. Pendant la période de planification, l'Agence renforcera son système de mesure du rendement en utilisant une approche plus intégrée pour rendre compte du rendement et des résultats atteints, de manière significative pour les Canadiens et Canadiennes.

Risques et défis

L'Agence doit tenir compte de risques et de défis particuliers lorsqu'elle prépare ses plans. L'incertitude des besoins en ce qui concerne certaines activités comme les commissions d'examen peut constituer un problème pour l'allocation des ressources limitées disponibles, de même que la consultation réelle du public correspondant à la portée ou au profil d'un projet donné. Il est difficile d'obtenir des partenaires qu'ils s'engagent à consacrer des ressources suffisantes aux initiatives conjointes, ce qui peut retarder la réalisation de certains plans de l'Agence. L'achèvement dans les délais des projets et des programmes sera également un défi pour l'Agence, en raison de l'incertitude quant à la date de l'obtention de la sanction royale du projet de loi C-9. En gérant prudemment les relations, on présentera aux intervenants de nouveaux programmes, notamment des mesures visant à renforcer l'efficacité et l'efficacité. L'Agence s'attachera à atténuer les défis et les risques propres à chacune de ses priorités et à chacun de ses plans.

Intervenants et partenaires

L'Agence collabore avec une grande variété d'intervenants et établit des partenariats pour promouvoir de saines pratiques d'évaluation environnementale au Canada et à l'étranger. L'Agence a notamment pour partenaires :

Ministères et organismes fédéraux – L'Agence administre le processus fédéral d'évaluation environnementale. Elle aide les ministères et organismes fédéraux à s'acquitter de leurs obligations en vertu de la *Loi* et de la *Directive du Cabinet de 1999*. Par ses politiques et ses procédures opérationnelles, l'Agence améliore la réalisation des évaluations environnementales au niveau fédéral. De plus, l'Agence collabore étroitement avec les ministères et organismes fédéraux sur les études approfondies. L'Agence collabore également avec d'autres ministères et organismes, en fournissant un appui administratif et technique aux commissions d'examen et aux médiateurs, et en élaborant du matériel de formation et d'orientation.

Au cours des prochains mois, l'Agence évaluera sa Stratégie de développement durable actuelle pour évaluer ses réalisations. Cette information sera utilisée pour élaborer la troisième Stratégie de développement durable de l'Agence, qui doit être présentée au Parlement en décembre 2003. On peut trouver des renseignements détaillés concernant la Stratégie de développement durable sur le site Web de l'Agence (http://www.ccaaa-acee.gc.ca/sds-sdd_f.htm).

Amélioration de l'élaboration des politiques fédérales : L'Agence est un ardent défenseur de l'utilisation de l'évaluation environnementale stratégique comme instrument pour étayer une meilleure prise de décision. Depuis la publication de la *Directive du Cabinet de 1999 sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*, les ministères fédéraux reconnaissent de plus en plus le rôle de cet outil précieux dans la promotion du développement durable. L'Agence continuera d'intensifier son rôle de défenseur et de conseiller, de suivre les faits nouveaux aux échelons national et international dans ce domaine et de jouer un rôle de chef de file dans ce secteur en pleine évolution de la recherche en politiques.

Compétitivité : Dans le contexte d'une économie mondiale, il faut analyser les répercussions des politiques publiques sur la compétitivité. Des processus efficaces d'évaluation environnementale procurent à la société des retombées économiques nettes. Le coût de l'évaluation environnementale représente actuellement au Canada un faible pourcentage du coût total d'un projet. Le renforcement de la certitude, de la prévisibilité et de l'efficacité demeure un élément clé de la compétitivité. L'Agence continuera d'incorporer ces objectifs à ses plans.

Répercussions des enjeux énergétiques auxquels l'Amérique du Nord est confrontée : Du fait des pressions sur l'approvisionnement et la demande d'énergie, les États-Unis appliquent actuellement des politiques visant à répondre aux préoccupations américaines en matière de sécurité énergétique en augmentant et en renforçant l'approvisionnement énergétique en Amérique du Nord. Cela pourrait mener à un nombre accru d'évaluations environnementales liées aux projets proposés de développement énergétique. L'Agence veillera à ce que l'on soit prêt pour cet enjeu d'importance aux échelons national et international.

Règlement des différends : Le règlement des différends est un moyen efficace d'améliorer les chances que le processus d'évaluation environnementale atteigne ses objectifs. Il peut améliorer la qualité des décisions fédérales et réduire les retards. L'Agence reconnaît les avantages liés à l'adoption d'une démarche de règlement des différends d'un bout à l'autre du processus d'évaluation environnementale. Les changements que devrait apporter la mise en œuvre du projet de loi C-9 donneront à l'Agence un mandat et un rôle plus clairs en ce qui concerne le recours au règlement des différends dans le processus d'évaluation environnementale. L'Agence se prépare donc à devenir le promoteur du règlement des différends dans l'évaluation environnementale.

Responsabilité partagée de la gestion environnementale : La Constitution canadienne partage entre diverses administrations la responsabilité de la gestion environnementale. Un esprit de collaboration s'est établi entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, chacun ayant des pouvoirs et des responsabilités particulières en matière d'évaluation environnementale. Afin d'optimiser pour les Canadiens et Canadiennes l'efficacité et l'efficience du régime d'évaluation environnementale, l'Agence continue de favoriser la collaboration par des ententes bilatérales. Quatre ententes sont actuellement en place, et des discussions sont prévues ou en cours avec d'autres administrations intéressées.

Etablissement d'un équilibre entre des intérêts divergents : L'évaluation environnementale est interprétée différemment selon les intervenants et peut éveiller un grand nombre de questions délicates liées au développement, à la protection de l'environnement, aux intérêts autochtones et aux relations fédérales-provinciales. Les projets soumis à des évaluations sont d'une complexité et d'une visibilité croissantes et mettent en cause des intérêts divergents. Établir un équilibre entre ces intérêts tout en maintenant des relations productives et en offrant des évaluations de grande qualité aux Canadiens et Canadiennes constitue un défi permanent.

Autochtones : Les Autochtones s'intéressent de près aux questions relatives à l'évaluation environnementale, en particulier en ce qui a trait aux points suivants :

- la participation aux évaluations environnementales dans les cas où le développement pourrait entraver l'exercice des droits ancestraux et issus des traités;
- la prise en compte du savoir traditionnel lors de la tenue d'évaluations environnementales;
- le renforcement de la capacité à participer à des évaluations environnementales sur leurs terres et à en réaliser;
- la minimisation des atteintes aux styles de vie traditionnels et au milieu naturel.

L'Agence prévoit établir un comité consultatif autochtone chargé de communiquer les perspectives des Autochtones sur le processus fédéral d'évaluation environnementale. Il sera important pour la réussite de ce comité de s'assurer le soutien et la bonne volonté de la collectivité autochtone.

Stratégie de développement durable : Cette stratégie est au cœur de la mission et du mandat de l'Agence. La Stratégie de développement durable de 2001-2003 de l'Agence, intitulée *L'évaluation environnementale : un outil crucial de développement durable*, est axée sur les priorités suivantes :

- l'approfondissement des connaissances et de la compréhension à l'égard de l'évaluation environnementale, tant au sein de l'administration qu'à l'extérieur;
- l'établissement de relations efficaces avec les partenaires;
- le renforcement de la capacité de l'Agence à fournir ses produits et ses services.

SECTION III Survol de la planification

Contexte de planification

L'Agence exerce ses activités dans un environnement ayant une complexité et une importance croissantes. Du point de vue national, il est nécessaire de poursuivre la coordination des pratiques et des processus d'évaluation environnementale dans tout le pays. De nombreux paliers de gouvernement s'efforcent d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de leurs modèles de prestation de services. Le public canadien s'attend à cette amélioration, et l'Agence joue un rôle de chef de file à cet égard. De plus, les grands thèmes du gouvernement fédéral, tels l'intégration des principes de la fonction moderne de contreleur aux activités quotidiennes, l'appui à l'initiative du Gouvernement en direct et l'incorporation des objectifs de la Stratégie de développement durable de l'Agence, continuent d'influer sur l'établissement des priorités et des plans d'action de l'Agence.

Sur la scène internationale, la mondialisation et l'élargissement des relations commerciales alimentent le besoin d'une coopération et d'une coordination améliorées des politiques et des pratiques d'évaluation environnementale. La position du Canada doit être élaborée et formulée avec soin lorsque des discussions et des négociations concernant l'intérêt national (du public et du secteur privé) ont lieu à l'échelon international.

Enfin, la question la plus importante en matière de planification est l'obtention prochaine de la sanction royale du projet de loi C-9, Loi modifiant la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, prévue en 2003. L'Agence harmonisera ses programmes actuels avec la nouvelle loi.

Enjeux critiques

La section qui suit passe en revue les principaux facteurs ayant une incidence sur l'établissement des plans et des priorités de l'Agence, ainsi que sur l'exécution de ses programmes.

Examen de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale : L'examen de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* s'est achevé en mars 2001, avec le dépôt du projet de loi C-19, Loi modifiant la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. Un nouveau numéro (C-9) a été attribué au projet de loi en octobre 2002. Le Comité permanent de l'environnement et du développement durable a terminé son examen article par article du projet de loi C-9 le 11 décembre 2002. Ce projet de loi prévoit la réalisation de plusieurs nouvelles activités et initiatives. Au cours de cette période de planification, l'Agence collaborera étroitement avec les autorités fédérales pour faire avancer la mise en œuvre complète de la loi révisée. Le gouvernement fédéral a engagé des crédits supplémentaires de 51,2 millions de dollars sur cinq ans et de 8 millions de dollars par an par la suite pour la mise en œuvre du processus d'évaluation environnementale renforcé que propose le projet de loi C-9. Une fois que le projet de loi obtient la sanction royale, 13,1 millions de dollars seront alloués à 20 ministères, organismes et commissions pour faciliter l'adoption rapide de mesures qui permettront l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions.

- élaborer la législation et la réglementation en matière d'évaluation environnementale;
 - fournir des conseils en vue de l'élaboration de politiques et de documents d'orientation liés à l'évaluation environnementale du gouvernement fédéral et l'évaluation environnementale stratégique;
 - favoriser l'uniformisation et l'harmonisation des activités d'évaluation environnementale partout au Canada, à tous les échelons de gouvernement;
 - encourager le recours à des pratiques judiciaires en matière d'évaluation environnementale qui soient conformes aux pratiques établies par la Loi;
 - promouvoir la mise sur pied de processus d'examen préalable par catégorie pour les projets ayant des effets environnementaux peu importants;
 - favoriser l'usage de l'évaluation environnementale stratégique comme instrument de base pour étayer la prise de décisions durables;
 - promouvoir ou effectuer des recherches sur des questions relatives à l'évaluation environnementale.
- Le président de l'Agence a en outre été désigné par décret administrateur fédéral des régimes de protection environnementale et sociale établis dans les chapitres 22 et 23 de la *Convention de la Baie James et du Nord québécois* de 1975. À titre d'administrateur fédéral, le président doit assurer à la fois l'intégrité et la réalisation des examens environnementaux relevant de la compétence fédérale dans le territoire couvert par la *Convention*. Le président cherche aussi à coordonner les exigences en matière d'évaluation environnementale prévues à la *Convention* et celles de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*.

SECTION II Raison d'Être

L'Agence joue un rôle de chef de file et de centre d'expertise pour les évaluations environnementales fédérales. L'Agence est chargée de l'administration globale du processus fédéral d'évaluation environnementale, dans le contexte duquel les ministères et organismes fédéraux ont procédé à plus de 6 700 évaluations en 2001-2002.

MISSION DE L'AGENCE :

Donner aux Canadiens des évaluations environnementales fédérales de grande qualité qui mènent à des décisions éclairées à l'appui du développement durable.

Dirigée par son président, qui rend compte directement au ministre de l'Environnement, l'Agence tire son mandat des textes suivants :

- i) la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et ses règlements d'application;
- ii) l'Accord pancanadien sur l'harmonisation environnementale et les ententes bilatérales conclues avec les gouvernements provinciaux et qui établissent des arrangements convenus entre les parties en vue de la coopération pour la tenue d'évaluations environnementales;

- iii) les accords internationaux auxquels le Canada est partie et qui contiennent des dispositions sur les évaluations environnementales, comme la *Convention sur l'évaluation de l'impact sur l'environnement dans un contexte transfrontalier de la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe* (ratifiée en mai 1998).
- L'Agence aide en outre le ministre de l'Environnement à mettre en œuvre la *Directive du Cabinet de 1999 sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes* en fournissant aux ministères et organismes fédéraux une orientation sur les exigences et les questions relatives à l'évaluation environnementale des politiques et des programmes proposés.

L'Agence doit principalement :

- gérer le processus fédéral d'évaluation environnementale établi par la *Loi* et ses règlements d'application;
- fournir un appui administratif et consultatif aux commissions d'examen, aux activités de médiation et aux études approfondies;
- s'assurer que le public peut réellement participer au processus fédéral d'évaluation environnementale;
- allouer une aide financière aux personnes et aux organisations participant aux commissions d'examen;

Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale. Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secréariat du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



Sid Gershberg
Président

Agence canadienne d'évaluation environnementale

SECTION I Messages

Message du ministre

J'ai le plaisir de présenter le *Budget des dépenses 2003-2004, Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale. Ce rapport décrit les principaux plans, priorités et avantages escomptés pour les Canadiens et Canadiennes au cours du prochain exercice. Ces avantages se fondent sur la mission de l'Agence, qui consiste à donner aux Canadiens des évaluations environnementales de haute qualité. L'évaluation environnementale est un outil de première ligne servant à protéger un environnement dont les Canadiens et Canadiennes profitent énormément. Ce processus systématique de collecte d'information aide les décideurs à approuver des projets qui s'harmonisent à un environnement sain et durable, pour les générations actuelles et futures.

Cette année promet d'être extrêmement stimulante pour l'Agence, avec la sanction royale prévue pour le projet de loi C-9, *Loi modifiant la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. La priorité de l'Agence sera de mettre en œuvre rapidement les dispositions du projet de loi C-9 de manière à ce que les Canadiens et Canadiennes puissent bénéficier d'un processus d'évaluation environnementale renforcé.

Tout en exécutant ses programmes de base, l'Agence continuera d'établir des partenariats avec les intervenants, d'adopter des mesures pour améliorer la cohérence et la prévisibilité du processus d'évaluation environnementale, et de bâtir une organisation de services qui procure de meilleurs résultats aux Canadiens et Canadiennes.

Je me réjouis donc grandement de présenter le *Budget des dépenses 2003-2004, Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence.

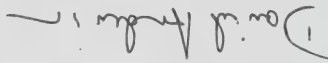
David Anderson, C.P., député
Ministre de l'Environnement

TABLE DES MATIÈRES

SECTION I	Messages 1
SECTION II	Raison d’Être 3
SECTION III	Survol de la planification 5
SECTION IV	Plans et priorités par résultat stratégique 11
	Résultat stratégique 1 : Des évaluations environnementales efficaces et efficientes 12
	Résultat stratégique 2 : Des évaluations environnementales coordonnées et harmonisées 24
	Résultat stratégique 3 : Une application cohérente et prévisible de l’évaluation environnementale dans la prise de décisions fédérales 31
SECTION V	Organisation 35
	Gestion des ressources humaines 35
	Résultats stratégiques et secteur d’activités de l’Agence 35
	Responsabilités 36
	Dépenses prévues 37
SECTION VI	Annexes 39
	Sommaire des paiements de transfert 39
	Source des fonds renouvelables et non renouvelables 40
	Coût net du programme pour l’exercice budgétaire 41
	Principales lois fédérales et ententes administrées 42
	Personnes-ressources 45

**Agence canadienne
d'évaluation environnementale**

Budget des dépenses 2003-2004 Rapport sur les plans et les priorités



**L'honorable David Anderson, C.P., député
Ministre de l'Environnement**

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidence du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; Il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidence du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidence du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment compta-ble de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communica-tion.gc.ca>

No de catalogue : BT131-2/2004-III-102
ISBN 0-660-62224-6



Agence canadienne d'évaluation environnementale

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

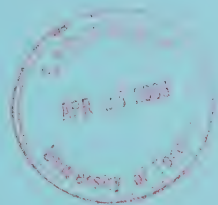
Canada



Canadian Food Inspection Agency

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-105
ISBN: 0-660-62211-4



Canadian Food
Inspection Agency

Agence canadienne
d'inspection des aliments

Report on Plans and Priorities

2003-2004



Canada

Table of Contents

Section I: Messages	1
Minister's Message	1
Management Representation	2
Section II: Raison d'être	3
Section III: Delivering Results for Canadians	4
Key to Success	4
Sound Science	5
Effective Inspection Delivery	5
Strong Partnerships	6
The CFIA's Business Lines	9
Section IV: Plans and Priorities	12
Planning Context	12
Planning Overview	14
Planning Specifics by Business Line	15
Food Safety	15
Animal Health	18
Plant Protection	22
Section V: Management Improvement Agenda	26
Human Resources Initiatives	26
Modern Management Initiatives	27
Section VI: Organization	29
Strategic Outcomes and Business Lines	29
Accountability	30
CFIA Planned Spending	31
Section VII: Annexes	32
Financial Tables	32
Major Regulatory Initiatives	37

Section I: Messages

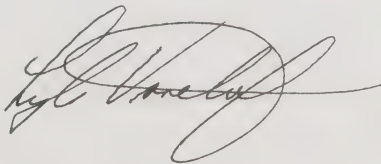
Minister's Message

I am pleased to present the Canadian Food Inspection Agency's (CFIA) *Report on Plans and Priorities* for 2003-04. This plan focusses on the Agency's ongoing pursuit of excellence in delivering its mandate and in protecting Canadians from preventable health risks, providing a fair and effective regulatory regime that contributes to the growth of Canada, contributing to sustainable natural resources, and promoting the security of Canada's food supply.

As the federal government's science-based regulator for food, animals and plants, the CFIA is committed to its key role in enhancing the safety of the food supply. Canada's safe, healthful food is a result of the efforts of all levels of government and of producers, processors, distributors, and consumers alike. The activities of CFIA personnel in managing food safety risks and responding to food safety emergencies contribute significantly to public health. Through its focussed inspection activities, the Agency continues to verify compliance with federal acts, regulations, and standards. It remains committed to working with stakeholders to adopt risk-based control measures and to providing effective, rapid emergency response. As a supportive player, the CFIA partners, in a regulatory capacity, with Agriculture and Agri-Food Canada in promoting Canada's new Agricultural Policy Framework.

The CFIA remains steadfast in its commitment to safeguard Canada's most significant environmental and economic assets — the animal and plant resource bases — from serious diseases and pests. The Agency's animal health and plant protection specialists and inspectors remain vigilant in their work to prevent foreign animal diseases and invasive plant pests from affecting Canada's livestock, crops, and forests. The commitment doesn't end there: CFIA personnel verify the safety, efficacy, and quality of feeds, seeds, and fertilizers — input commodities integral to protecting the animal and plant resource bases and important to safeguarding the food supply.

Canada must be prepared for, and able to respond to, emergencies that threaten food safety and animal and plant health. The CFIA's extensive surveillance and diagnostic capabilities, strengthened border controls, coordinated communication, and emergency preparedness exercises will help to safeguard our country's security and to protect the long-term well-being of all Canadians.



The Honourable Lyle Vanciel, PC, MP
Minister of Agriculture and Agri-Food

Management Representation

Report on Plans and Priorities 2003–2004

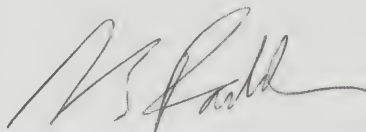
2

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Food Inspection Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2003–2004 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying agency information and management systems.

The Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

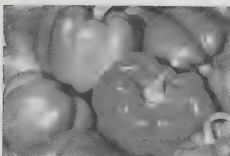


Richard B. Fadden

President

Canadian Food Inspection Agency

March 7, 2003



Section II: Raison d'être

The Canadian Food Inspection Agency (CFIA) is mandated to safeguard Canada's food supply and the plants and animals upon which safe and high-quality food depends. Accordingly, the CFIA is the Government of Canada's key science-based regulator for the following:

Food Safety

Animal Health

Plant Protection

3

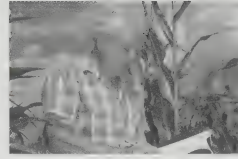
In carrying out this mandate, the CFIA directly contributes to the Government of Canada's priorities as well as the public good.

GOVERNMENT OF CANADA'S PRIORITY

- PUBLIC HEALTH
- ECONOMIC GROWTH
- ENVIRONMENTAL PROTECTION
- PUBLIC SECURITY

THE CFIA'S CONTRIBUTION

- PROTECTION FROM PREVENTABLE PUBLIC HEALTH RISKS
- A FAIR AND EFFECTIVE REGULATORY REGIME
- PROTECTION OF PLANT AND ANIMAL RESOURCES
- SECURITY FROM POTENTIAL THREATS TO THE FOOD SUPPLY



Section III: Delivering Results for Canadians

4

Key to Success

The CFIA's workforce includes over 5 300 dedicated professionals working across Canada to regulate food safety, animal health and plant protection. Key to their

success are three interrelated and integral factors — sound science, the delivery of effective inspection services and the fostering of strong partnerships.



**CANADIAN FOOD
INSPECTION AGENCY**

Sound Science

As Canada's largest science-based regulatory agency, the CFIA relies on science as the basis of its program design and delivery and as a tool to deal with emerging issues such as the regulation of biotechnology-derived products. The CFIA uses science as an essential component of its regulatory decision making. The specific kinds of science that the CFIA needs and uses to support its business lines include the following:

- laboratory science — testing, research and technology development;
- risk assessment — evaluating the probability and potential impact of threats;
- surveillance — collection, analysis and interpretation of data;
- analysis of scientific research data and information in order to provide science advice and identify emerging issues; and
- regulatory research — support for studies that aid in the evaluation of potential environmental, human and animal and plant health impacts of agricultural products, including those derived from biotechnology.

Effective Inspection Delivery

The CFIA is responsible for the administration and/or enforcement of 13 federal acts and their respective regulations. The Agency verifies industry's compliance with these laws through the delivery of inspection and other related services — ranging from product and establishment inspections to export certification and on-site safety assessments of foreign firms. CFIA inspectors monitor the safety and quality of agricultural, fish and food products made in Canada and oversee the arrival of plants, animals and foods imported from other countries. Critical to the effective delivery of the CFIA's

CFIA'S LEGISLATIVE AUTHORITY

- AGRICULTURE AND AGRI-FOOD ADMINISTRATIVE MONETARY PENALTIES ACT
- CANADA AGRICULTURAL PRODUCTS ACT
- CANADIAN FOOD INSPECTION AGENCY ACT
- CONSUMER PACKAGING AND LABELLING ACT*
- FEEDS ACT
- FERTILIZERS ACT
- FISH INSPECTION ACT
- FOOD AND DRUGS ACT*
- HEALTH OF ANIMALS ACT
- MEAT INSPECTION ACT
- PLANT BREEDERS' RIGHTS ACT
- PLANT PROTECTION ACT
- SEEDS ACT

* AS IT RELATES TO FOOD



mandate is the ongoing design, development and review of inspection-related tools and processes. This includes ongoing review of regulations and policies. (See Section 7.2 for additional details.) It also includes constant review of new science-based inspection methodologies, which are increasingly oriented toward government audit or verification of industry activities. This approach requires continued development of strong compliance and enforcement tools to ensure that Canadian standards are rigorously and effectively enforced.

Strong Partnerships

The CFIA's broad mandate is delivered in a complex multi-jurisdictional environment that requires the maintenance of strong partnerships with other federal government departments, as well as provincial, territorial and municipal authorities. All share responsibility for setting and/or enforcing standards that support the integrity of Canada's food safety, animal health and plant protection systems.

The CFIA collaborates with federal government partners to develop regulatory policies, set standards and develop technical agreements for the international movement of products. The CFIA also works with its federal partners to conduct scientific risk assessments, carry out surveillance and intelligence gathering and foster co-operation in research.

Specifically in the area of food safety, Health Canada and the CFIA share unique and complementary roles and responsibilities. Health Canada is responsible for food safety policies, standards and regulations, while the CFIA is responsible for all food inspection and compliance activities and the development of regulations and policies related to food labelling and compositional standards.

THE CFIA'S KEY FEDERAL PARTNERS

INCLUDE:

- ▮ HEALTH CANADA
- ▮ AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA
- ▮ DEPARTMENT OF FISHERIES AND OCEANS
CANADA
- ▮ DEPARTMENT OF NATURAL RESOURCES
- ▮ DEPARTMENT OF FOREIGN AFFAIRS AND
INTERNATIONAL TRADE
- ▮ ENVIRONMENT CANADA
- ▮ CANADA CUSTOMS AND REVENUE AGENCY
- ▮ OFFICE OF CRITICAL INFRASTRUCTURE AND
EMERGENCY PREPAREDNESS
- ▮ CANADIAN FORESTRY SERVICE
- ▮ CANADIAN GRAINS COMMISSION



Further, the CFIA works with Agriculture and Agri-Food Canada and other federal, provincial and territorial partners and stakeholders in support of the implementation of the Agricultural Policy Framework, as a number of elements of this framework fall directly within the CFIA's mandate. These elements include enhancement of food safety and quality through regulatory harmonization within Canada and abroad and strengthening food safety systems along the food chain — from on-farm food safety for producers through to HACCP systems for industry.

With provincial and territorial governments, the CFIA coordinates activities that facilitate compliance with both federal and provincial regulations. Coordination of emergency response services (e.g. food safety investigations and recalls) nationwide is also a critical component of these partnerships.

The CFIA also works closely with its foreign counterparts. For example, on issues such as food safety, animal health and plant protection, Canada, the United States, Australia and New Zealand share many similar objectives. Canada exchanges information and views with these and other countries in advance of relevant international meetings in order to best advance its interests. In addition, given the shared border, the large volume of trade and the similarities in regulatory systems, the CFIA works closely with all of its U.S. counterparts. Finally, the CFIA works with its foreign counterparts to enter into technical agreements to facilitate the international movement of products.

The scientific community is another of the CFIA's key partners. The CFIA regularly seeks input from scientific experts when developing regulations and policies and identifying strategic directions in scientific research. The Agency is actively involved in contributing its knowledge to the greater scientific community.

One example of the success of these efforts is the creation of the Research Partnership Strategy, partly funded by the CFIA, which encompasses research and technology development, and collaboration among academic institutions, other levels of government, foreign regulatory agencies and industry.

The CFIA also recognizes the critical importance of working closely with its broad range of stakeholders. For that reason, the CFIA regularly consults these stakeholders, including its regulated parties, in the design and implementation of regulatory policies, programs and activities. The Agency seeks to ensure that regulated parties understand and are committed to Canada's regulations and policies. Similarly, the CFIA works with other stakeholders, such as associations representing consumers and public health, animal welfare and environmental interests, to identify and address emerging food safety and labelling concerns as well as to review, develop and implement animal health and plant protection policies and programs.



Working globally in an international regulatory framework

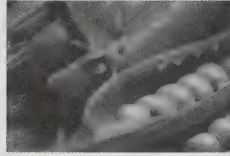
International food safety, animal and plant health, and environmental agreements of rules and standards form the basis for the regulation of trans-boundary movement of products that may pose a risk to food, animals and plants. Ensuring that these agreements develop in a coherent, effective, science-based and transparent manner is important to all Canadians: Canadian consumers benefit by having access to safe, high-quality products; Canadian producers are provided with risk-based regulation of markets; and the Canadian environment remains protected.

The CFIA strives to ensure that the international framework, as it relates to the Agency's mandate and statutory responsibilities, is strong, coherent and science-based. In this regard, the CFIA leads Canada's participation in a number of international regulatory fora such as the International Plant Protection Convention, the Office International des Épizooties, the World Trade Organization and NAFTA Sanitary and Phytosanitary Committees. The CFIA co-leads, with Health Canada, the government's participation in the Codex Alimentarius Commission; further, the Agency is an active participant in a variety of other international fora such as the Asia-Pacific Economic Cooperation, the Organisation for Economic Cooperation and Development and the Cartagena Protocol on Biosafety.

Participation in these international agreements is guided by experiences and requirements here at home. Canada's domestic situation is used to influence the development of relevant international agreements, arrangements and standards, which in turn impact on the development of domestic measures. In support of Canada's regulatory objectives, the CFIA negotiates and enters into arrangements for the implementation of technical requirements for the international movement of products subject to CFIA or counterpart foreign regulation. The CFIA delivers these arrangements on behalf of Canada.

Recognizing the highly integrated nature of the Canadian and U.S. economies and the similarities between our regulatory objectives and systems, the CFIA must also maintain and enhance the traditional regulatory co-operation that has existed between Canada and the U.S. in this security-focussed era.

In developing effective, coherent regulatory frameworks for Canadians, the CFIA's federal partners include Health Canada, Agriculture and Agri-Food Canada, the Department of Foreign Affairs and International Trade and Environment Canada.



The CFIA's Business Lines

Sound science, effective inspection delivery and strong partnerships ultimately allow the CFIA to deliver results to Canadians in each of its three business lines:

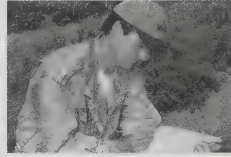
- Food Safety
- Animal Health
- Plant Protection

CANADA'S FOOD INDUSTRY CONTRIBUTES
APPROXIMATELY \$45 BILLION ANNUALLY TO
THE CANADIAN ECONOMY.

Food Safety

Food safety, which contributes to public health, is the CFIA's top priority. Enhanced food safety protects the health of Canadians by preventing food-borne illness. It also saves employees and employers millions of dollars each year, contributes to a sustainable food supply and strengthens Canada's excellent national and international reputation for safe, quality products.

The CFIA develops and delivers programs and services that are designed to protect Canadians from preventable food safety risks, to ensure that food safety emergencies are effectively managed and that the public is aware of and contributes to food safety. Primarily, this entails verifying that food manufacturers, importers and distributors comply with federal food safety regulations. The CFIA also works to ensure that food imports and exports meet domestic and international food safety requirements. In carrying out its food safety mandate, the CFIA works closely with Health Canada, the department responsible for food safety policy and standards as well as Agriculture and Agri-Food Canada in support of the Agricultural Policy Framework. In addition, the CFIA also works closely with the Department of Fisheries and Oceans and provincial and territorial governments. The CFIA, in partnership with Health Canada and others, promotes and develops international science-based food safety standards within the Codex Alimentarius Commission.



Animal Health

Protection of the animal livestock sector is essential for Canadian food production. Animal diseases can threaten the health of Canadians. Further, the livestock sector is a significant part of Canada's food-manufacturing industry, contributing almost half of total farm receipts in Canada. Animal diseases can therefore cause multi-million-dollar losses. The marketability of our animals, their products and by-products is significantly enhanced by Canada's reputation for being free from certain serious diseases.

The CFIA's animal health programs and services are designed to prevent significant animal diseases, such as foot-and-mouth disease, from entering Canada and to control the spread of animal diseases, such as bovine tuberculosis, within Canada. When reportable animal disease outbreaks occur, the CFIA acts to eradicate or control them. To keep the food chain secure, the CFIA regulates veterinary biologics and animal feeds. The Agency also conducts regular animal disease surveillance to prevent serious threats to livestock. In addition, the CFIA assesses the disease status of other countries, develops import certification requirements and carries out inspections at international border points to guard against the entry of foreign animal diseases.

The CFIA leads Canada's participation in international science-based standard setting for animal health requirements through its participation in the Office International des Épidémiologies.

Plant Protection

Canada's plant resource base, which includes forests, grain, fruit and vegetable crops, and nursery and flower crops, provides employment to over one million Canadians and generates annual revenues valued at approximately \$85 billion. Protection of this vital environmental and economic resource from disease and invasive pest species is critical to Canada. The CFIA's activities in this area help protect Canadian agricultural crops and forests, conserve plant biodiversity and contribute to the sustainability of agricultural and forestry industries.

The CFIA's plant protection programs and services are designed to prevent foreign plant pests from entering Canada and to control the spread of quarantine pests, such as plum pox virus, within the country. The Agency verifies that seeds and fertilizers, both domestically produced and imported, comply with federal standards for environment, safety, product and process. Plant health officials certify that plants, plant material and other related matter intended for export from Canada comply with the phytosanitary import requirements of foreign countries. CFIA specialists address safety issues related to biotechnology-derived plant material. The CFIA also represents Canada in international organizations, such as the International Plant Protection Convention, in support of the development of international science-based standards to control plant pests.

THE CANADIAN FARM ANIMAL INVENTORY
INCLUDES A CATTLE POPULATION OF
APPROXIMATELY 14.6 MILLION HEAD
(2.2 MILLION DAIRY CATTLE AND 12.4 MILLION
BEEF CATTLE), 12.2 MILLION SWINE AND
ALMOST 1 MILLION SHEEP.

The CFIA in Action

Protecting Public Health — The CFIA contributes to the health of Canadians through programs and activities designed to identify and manage food safety risks, respond to food safety emergencies, carry out emergency food recalls and prevent the spread of animal diseases to humans. The CFIA also provides Canadians with information, such as food safety fact sheets, that contribute to a healthy lifestyle. The CFIA conducts many of these activities in partnership with Health Canada and provincial, territorial and municipal health authorities.

Contributing to Economic Growth — The CFIA contributes to a sound economy by providing an effective regulatory regime for food, animals and plants. The integrity of the CFIA's regulatory programs, inspection and certification activities promotes consumer and market confidence in the safety and quality of Canadian agricultural, forestry, fish, seafood and agri-food products and underpins the movement of goods, both imports and exports, across our borders.

Protecting Canada's Environment — CFIA programs contribute to a healthy environment and protect Canadian biodiversity by controlling invasive species, regulating agricultural products of biotechnology and by protecting Canada's livestock, crops and forests from regulated pests and diseases.

Contributing to Public Security — The CFIA's extensive network of laboratories and scientific expertise, surveillance and diagnostic capabilities, and its emergency planning and preparedness activities allow the Agency to be a key contributor to public safety and agri-food security.

Regulating Our Borders — At border crossings and seaports, CFIA inspectors check shipments from abroad — examining plants, animals, food and packaging materials. At airports, CFIA inspectors and detector dogs screen personal baggage for undeclared food, plants or animals that can harbour diseases or pests. Together with the Canada Customs and Revenue Agency, the Department of Foreign Affairs and International Trade, Citizenship and Immigration Canada and other federal agencies, the CFIA forms part of Canada's border defence team.



Section IV: Plans and Priorities

12

Planning Context

The CFIA's plans and priorities are influenced by a number of challenges and risks that impact on the delivery of its food safety, animal health and plant protection business lines. The Agency addresses these challenges and strives to reduce risks as part of its overall planning process. Some key challenge areas which have been identified in establishing the CFIA's 2003–04 program priorities are as follows:

Increasing globalization of trade — The volume and diversity of global trade in food, plant and animal products is increasing. For example, the approximate value of imported food, plant and animal products regulated by the CFIA has increased from \$18.5 billion in 1997 to \$23.8 billion in 2001. During the same period, exports rose from \$43.3 billion to \$50 billion. While this trade has benefits for consumers and the economy, it also increases the risk that unsafe food, foreign pests or diseases might enter Canada through shipments of imported goods. Should hazardous products, pests or diseases enter the country, the health of Canadians or our environment could be affected. A strong regulatory system that inspects and requires certification of goods

entering Canada significantly reduces these risks.

Canada's exports of food, animal and plant products are also increasing. These exports are often subject to the requirements of the importing countries. As such, it is critical that the CFIA maintain its capacity to ensure that these products are regulated and certified free of certain diseases and pests.

Increasing demands for CFIA services — The volume and diversity of imported products, coupled with the growth of our food industries, increase the demand for CFIA inspection and certification services. The CFIA must also address the challenge of continuing to monitor and assess the compliance of increasing numbers of registered establishments with federal food safety legislation. Consumer expectations regarding food safety and quality are changing. For example, food labelling programs and policies must adapt to address consumers' concerns and needs for information in areas such as nutrient content and methods of production (i.e. organic, grain-fed). To address increased demands for agency services, the CFIA's strategic planning framework will strive to balance consumer and industry interests and to ensure that resources are allocated to areas of highest risk.



Addressing threats to the safety of the food supply —

Prevention of the inadvertent or deliberate spread of food pathogens, toxic substances, pests and diseases that could pose a threat to human health or our environment is of paramount importance to the CFIA. The Agency, in co-operation with other levels of government, must increase its level of emergency preparedness, exercise emergency plans and procedures and have programs in place to assist Canada in recovering from emergencies.

Enhancing scientific capacity — The CFIA's networks of laboratories and scientific expertise are critical to the Agency's ability to regulate and adapt to new technologies, respond to emerging pathogens and assess the risks posed by foreign animal diseases or invasive species. The CFIA relies on sound science as a basis for its program and policy development. As a result, the CFIA must continue to invest in research that will support the delivery of its mandate as well as to address the challenge of communicating scientific uncertainty. At the same time, the CFIA must increase the transparency of its regulatory decision making.

Renewing our workforce — The CFIA operates in a competitive environment with respect to recruiting and retaining the right talent. Trends which impact on the Agency's human resource management strategies include changing demographics and the movement towards a knowledge-based economy. Both of these factors emphasize the need for the CFIA to focus on succession planning and training as key elements of its workforce renewal.

Planning Overview

The following is an overview of the CFIA's 2003–04 plans and priorities:

14

STRATEGIC OUTCOMES

KEY RESULTS

Food Safety

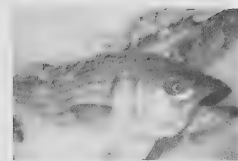
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Food is safe and suitable for consumption • A fair and effective regulatory regime for food • Public and market are confident of the safety of Canadian food | <ul style="list-style-type: none"> • Industry adopts risk management practices. • Food meets domestic and trading partner requirements. • Food safety emergencies and incidents are effectively managed. • Industry complies with regulations. • Stakeholders understand and are committed to regulations and policies. • Public is aware of and contributes to food safety. |
|--|--|

Animal Health

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Animal products are safe and of high quality • Transmission of animal diseases to humans is controlled • The Canadian animal resource base is protected from regulated diseases • A fair and effective regulatory regime for animals and their products | <ul style="list-style-type: none"> • Entry into Canada of regulated diseases is mitigated. • Spread of regulated animal diseases is mitigated. • Animal health emergencies and incidents are effectively managed. • Canadian animals and their products meet domestic and international animal health requirements. • Industry complies with regulations. • Stakeholders understand and comply with regulations and policies. • Public is aware and contributes to animal health. |
|--|--|

Plant Protection

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Agricultural and forestry products are safe and of high quality • The Canadian plant resource base is protected from regulated pests and diseases • A fair and effective regulatory regime for agricultural and forestry products | <ul style="list-style-type: none"> • Entry into Canada of regulated diseases and pests is managed. • Spread of regulated diseases is mitigated. • Plant protection emergencies and incidents are effectively managed. • Plants and plant products meet domestic and international plant protection requirements. • Industry complies with regulations. • Stakeholders understand and are committed to regulations and policies. • Public is aware and contributes to plant protection. |
|---|---|



Planning Specifics by Business Line

The CFIA will continue to focus its efforts on a number of ongoing core activities integral to meeting its mandate with regard to safe food, animal health and plant protection. In addition, the Agency is committed to a number of priorities that are in direct response to its current and projected operating environment.

The following section provides details, by business line, of the CFIA's planned spending, ongoing core activities and priorities for the planning period. Information on how performance assessments will be conducted is also included for each business line. One of the CFIA's corporate priorities is to enhance its ability to assess performance. More details on the performance management framework initiative is presented in Section V of this report.

Food Safety

Food Safety — Planned Spending

	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Net Planned Spending* (in millions of dollars)	303.5	278.2	314.5	314.5
Full Time Equivalents	3,525	3,578	3,578	3,578

* Incremental funding announced in the Federal Budget 2003 has not yet been allocated to the CFIA's business lines.

Core Activities: The CFIA is responsible for monitoring compliance with federal legislation by those businesses engaged in producing and distributing federally regulated food and food products. The CFIA will continue to work with a broad range of stakeholders to build better science-based management practices, inspect

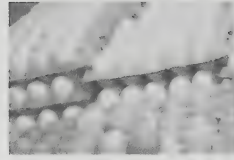
FOOD SAFETY PROGRAMS

- ▮ MEAT HYGIENE
- ▮ FISH AND SEAFOOD
- ▮ DAIRY
- ▮ EGG
- ▮ HONEY
- ▮ FRESH FRUIT AND VEGETABLES
- ▮ PROCESSED PRODUCTS
- ▮ FOOD SAFETY INVESTIGATION
- ▮ FAIR LABELLING PRACTICES

establishments and test domestic and imported food products to assess compliance with federal acts and regulations. The Agency will remain prepared to respond to food emergencies, advise the public of food recalls and monitor the effectiveness of the food industry's recall procedures. The CFIA will also continue to investigate complaints and respond to incidents such as tampering.

The CFIA protects Canadians from unfair market practices on an ongoing basis by enforcing the fraud and labelling provisions of the *Food and Drug Regulations* and the *Consumer Packaging and Labelling Regulations*. The CFIA also enforces these provisions in relation to both imported and domestically produced food products at the manufacturing, import and retail levels of trade.

When necessary, the CFIA will continue to take enforcement actions which includes seizing, removing and recalling products, and/or resorting to legal action such as prosecution to achieve compliance.



Food Safety Priorities:

16

KEY RESULTS

PRIORITIES

Food Industry adopts risk management practices

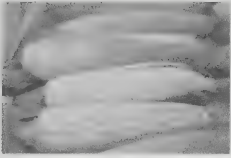
- Development and adoption of risk management strategies for emerging hazards and new technologies:
 - Expansion or implementation of hazard/pathogen (e.g. E.coli O157 H:7 in beef) reduction initiatives.
- Development or enhancement of food strategies, such as:
 - Development of HACCP-based inspection for hog slaughter;
 - Implementation of mandatory FSEP for registered meat establishments;
 - Implementation of Canadian Partners in Quality Program; and
 - Recognition of on-farm food safety programs, as part of the Government of Canada's Agricultural Policy Framework.

Food meets domestic and trading partner requirements

- Expansion and implementation of import policy:
 - Development and provision of good importing practices to importers.
- Enhanced focus on international collaboration and involvement:
 - Assessment of foreign exporting countries' capacity to meet Canadian regulatory requirements;
 - Strengthening of collaborative relationships with other national governments, including emphasis on shared information and intelligence gathering; and
 - Provision of input and advice on international science-based standards.

Food safety emergencies and incidents are effectively managed

- Comprehensive assessment of potential threats related to agri-food terrorism.
- Development and testing of a food safety emergency preparedness and response plan in collaboration with Health Canada and other provincial and territorial agencies.
- Enhanced co-operation with the U.S. on emergency preparedness and the implementation of food security measures.



KEY RESULTS

PRIORITIES

Industry complies with regulations

- Development and implementation of innovative compliance and enforcement approaches to address both new and existing regulatory requirements.
- Enhancement of inspection, investigation and enforcement capacities of personnel:
 - Updating of inspection and laboratory procedures and manuals to improve effectiveness and consistency; and
 - Strengthening of training programs for inspection staff.
- Increased co-operation and collaboration among relevant federal/provincial/territorial agencies to improve compliance in the non-registered sector.

Stakeholders understand and are committed to regulations and policies

- Strengthening of consultative relationships with stakeholders to encourage collaborative involvement in developing and implementing new and existing food safety and labelling requirements.

Public is aware of and contributes to food safety

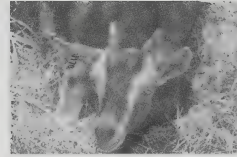
- Development of educational materials in collaboration with the Canadian Partnership for Consumer Food Safety.
- Evaluation and appropriate implementation of labelling requirements as a public health tool to provide better information to Canadians (in consultation with Health Canada).
- Development and communication of food safety and labelling messages to consumers (e.g. allergy alerts).

Performance Assessment: In reporting to Canadians on its performance, the CFIA will measure the following:

- Rate of compliance for federally registered establishments and food products (domestic, imports and exports);
- Number of federally registered establishments with implemented HACCP programs;
- Food recalls and the CFIA's response to emergencies;

- Actions taken in cases of non-compliance; and
- Level of public awareness (e.g. results of surveys and enquiries).

In addition, other performance information will be collected from external sources, such as assessments conducted by Health Canada, audits conducted by the Office of the Auditor General and reviews by foreign regulatory organizations.



Animal Health

Animal Health — Planned Spending

	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Net Planned Spending* (in millions of dollars)	105.9	82.4	92.6	92.6
Full Time Equivalents	991	963	963	963

* Incremental funding announced in the Federal Budget 2003 has not yet been allocated to the CFIA's business lines.

Core Activities: To protect public health, the CFIA conducts inspections and has monitoring and testing programs in place to prevent and control the spread of diseases that are transmissible from animals to humans.

Protecting the animal resource base begins long before food animals are marketed. The CFIA will continue to assess the disease status of other countries, develop import certification requirements and conduct inspection of imported animals at points of entry

ANIMAL HEALTH PROGRAMS

- ▶ ANIMAL HEALTH
- ▶ FEED

(e.g. airports, seaports and border crossings) to guard against the entry of foreign animal diseases. The Agency will also continue to act to prevent the introduction and spread of regulated domestic animal diseases through surveillance and eradication programs. The CFIA will regulate the humane transportation of animals and help to protect the quality of animal production inputs by regulating animal feeds and veterinary biologics. Moreover, the CFIA will continue to enhance its emergency preparedness to respond to major disease outbreaks. Finally, the Agency will continue to investigate cases of non-compliance and, when necessary, take enforcement actions including prosecutions.



Animal Health Priorities:

KEY RESULTS

PRIORITIES

Entry into Canada of regulated diseases is mitigated

- Increased emphasis on risk assessment and mitigation, such as:
 - Development of enhanced intelligence gathering resources; and
 - Conduct of risk pathway analysis and assessments of country of origin for imports.
- Development of innovative inspection and enforcement strategies, such as:
 - Development of strategies expressly tailored to consider agri-terrorist threats;
 - Conduct of targeted inspections of high-risk imports (e.g. containers, international garbage and military equipment); and
- Development of new enforcement tools.

Spread of regulated animal diseases is mitigated

- Enhanced emphasis on intelligence and information gathering, such as:
 - Strengthening of early detection efforts through the efficient and rapid sharing of relevant information; and
 - Continued direction of resources towards traceability and identification programs.

Animal health emergencies and incidents are effectively managed

- Increased recognition of the importance of improving preparedness, such as:
 - Conduct simulations in collaboration with the relevant agencies to enhance preparedness;
 - Conduct of timely investigations and epidemiological assessments;
 - Further development of regionalisation, Geographic Information Systems and data management systems; and
 - Assurance of the availability of tools critical to effective intervention and prevention strategies (e.g. vaccination strategies and approvals).

Animal Health Priorities: (continued)

20

KEY RESULTS

PRIORITIES

Canadian animals and their products meet domestic and international animal health requirements

- Development of programs and activities to address domestic requirements, such as:
 - Achievement of established surveillance targets; and
 - Comprehensive review of scope and oversight of accredited veterinary activities.
- Development of programs and activities to address international requirements, such as:
 - Enhancement in the effectiveness of negotiation, communication and implementation of science-based requirements; and
 - Adoption of an industry export quality assurance program.

Industry complies with regulations

- Continued development of positive and effective relationships with industry, such as:
 - Enhanced communication and consultation to ensure proper understanding;
 - Adoption by industry of good management practices for biosecurity, record keeping and identification;
 - Implementation of measures to improve consistency in compliance and enforcement efforts across all sectors;
 - Increased emphasis on the assurance of the completeness of product registration submissions for vaccines and feeds; and
 - Renewed commitment to the active investigation of complaints.
- Development of programs to increase regulatory capacities and responsibilities, such as:
 - Implementation of targeted investigation and verification activities with emphasis on follow-up corrective actions (feed/rendering for transmissible spongiform encephalopathies);
 - Development and implementation of a medicated feed regulatory program, as part of the Government of Canada's Agricultural Policy Framework;
 - Development and implementation of programs to deal with products or modern biotechnology (e.g. transgenic animals and novel feed products).



KEY RESULTS

PRIORITIES

Stakeholders understand and are committed to regulations and policies

- Cultivation of collaborative relationships with relevant stakeholders, such as:
 - Development and maintenance of MOUs with provincial agencies on disease information sharing;
 - Development of a clear statement of the CFIA's role in the regulating the pet food industry;
 - Strengthening of collaborative research relationships with universities;
 - Conduct of inclusive consultations; and
 - Development of focused communications strategies to promote compliance.

Public is aware of and contributes to animal health

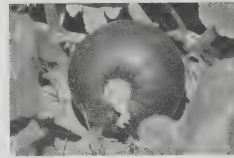
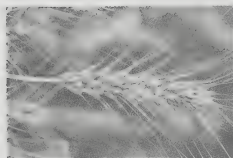
- Implementation of targeted communications (e.g. Tourism Canada, flight videos, passport inserts).
- Implementation of detector dog and visible awareness programs at airports.
- Development of programs to increase awareness of public health issues related to animal health.

Performance Assessment: In reporting to Canadians on its performance, the CFIA will measure the following:

- Rate of compliance for facilities, animals and animal products (domestic, imports and exports);
- Analysis of disease trends (e.g. results of surveillance activities);
- Emergencies related to animal health and the CFIA's response;

- Actions taken in cases of non-compliance; and
- Level of public awareness (e.g. non-compliance at point of entry).

In addition, other performance information will be collected from external sources such as audits conducted by the Office of the Auditor General and reviews by foreign regulatory organizations.



Plant Protection

Plant Protection — Planned Spending

	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Net Planned Spending* (in millions of dollars)	92.2	63.9	66.2	66.2
Full Time Equivalents	922	815	765	765

* Incremental funding announced in the Federal Budget 2003 has not yet been allocated to the CFIA's business lines.

Core Activities: Through its import permit requirements for regulated products, inspections at international border points and surveillance activities, the CFIA guards against the entry and spread of pests from foreign countries. CFIA staff will continue to work to control or eradicate pests, which include certain viruses, fungi, bacteria, mycoplasmas, nematodes, insects and plants. The CFIA will also continue to conduct inspections to verify compliance with safety and product standards for seed and fertilizer — two key inputs for plant production.

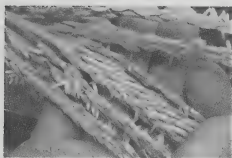
PLANT PROTECTION PROGRAMS

- ▶ PLANT PROTECTION
- ▶ SEED
- ▶ FERTILIZER

The CFIA assesses the environmental safety of plants with novel traits prior to authorizing them for release into the environment. The Agency also protects the intellectual property of plant breeders, enabling them to have exclusive control over their new plant varieties.

Some of the activities under the CFIA's plant-related responsibilities are carried out by certified industry staff or accredited third parties. In these instances, the CFIA will continue to develop the processes, certify those who will carry out the activities and audit the delivery of services.

Finally, the CFIA will continue to investigate cases of non-compliance and, when necessary, take enforcement actions including prosecutions.



Plant Protection Priorities:

KEY RESULTS

PRIORITIES

Entry into Canada of regulated diseases and pests is managed

- Risk analysis and effective import control programs such as:
 - Program re-design based on risk pathway analysis (i.e. analysis of what constitutes high-risk commodities, source of origin, and mode of transmission, foreign assessments — for example, sudden oak death certification in California);
 - Targeted inspections of high-risk imports; and
 - Surveillance of confined research trials.
- Development of information systems to maximize efficiency and availability of relevant information, such as:
 - Development of information systems to notify foreign countries of non-compliance; and
 - Development of an information system to collect and review performance data (e.g. Import Control Tracking System).

Spread of regulated diseases and pests is mitigated

- Enhanced emphasis on intelligence and information gathering, such as:
 - Conduct of surveys and movement control and eradication activities;
 - Continued emphasis on traceability and identification programs (e.g. exported wood packaging materials); and
 - Joint research with partners (e.g. AAFC and NRCan-Forest Service) on control and treatment methods.

Plant protection emergencies and incidents are effectively managed

- Conduct activities to ensure efficiency of collaborative activity and preparedness, such as:
 - Strengthening of early detection efforts through public awareness of plant pests;
 - Development and simulation testing of emergency response plans for the effective control of high-risk pests; and
 - Cultivation of co-operative relationships with relevant partners and governments through MOUs and other joint activities.



Plant Protection Priorities: (continued)

24

KEY RESULTS

PRIORITIES

Plants and plant products meet domestic and international regulatory requirements

- Development of strategies and activities to address domestic requirements, such as:
 - Surveillance of the marketplace;
 - Conduct effective technical training of personnel;
 - Enhancement of regulatory policy for products of biotechnology; and
 - Strengthened environmental assessment capability.
- Development of strategies and activities to address international requirements, such as:
 - Inspection and certification of Canadian plants, plant products and inputs for export;
 - Effective negotiation and implementation of clear, science-based international requirements; and
 - Implementation of quality management system requirements under international arrangement (e.g. Authorized Certification Officials Program).

Industry complies with regulations

- Continued development of positive and effective relationships with industry, such as:
 - Enhanced communication with importers, manufacturers, distributors and retailers to ensure proper understanding of Canadian regulatory requirements;
 - Active investigation of complaints; and
 - Continue to protect the intellectual property of plant breeders.
- Development of programs to increase regulatory capacities, such as:
 - Conduct of program redesign for efficient program delivery and effective compliance with regulatory requirements;
 - Update of information systems to ensure that information on regulatory requirements is current;
 - Conduct of audit, verification and compliance activities with emphasis on corrective follow-up actions.

Stakeholders understand and are committed to regulations and policies

- Conduct of frequent and inclusive consultations with industry ensuring involvement in the update and development of relevant regulations, policies and standards.
- Development and implementation of focused communication strategies to promote compliance (e.g. soil regulations).

KEY RESULTS

Public is aware of and contributes to plant protection

PRIORITIES

- Implementation of targeted communications (e.g. Tourism Canada, flight videos, passport inserts, public interest Web sites, posters, park and highway signage, pest fact sheets).
- Enhanced detector dog and visible awareness programs at airports.
- Development of public education strategies to increase awareness of plant protection issues (e.g. schools and universities).

25

Performance Assessment: In reporting to Canadians on its performance, the CFIA will measure the following:

- Rate of compliance for facilities and plant products (domestic, imports and exports);
- Analysis of disease and pest trends (e.g. results of surveillance activities);
- Emergencies related to plant protection and the CFIA's response;

- Actions taken in cases of non-compliance; and
- Level of public awareness (e.g. non-compliance at points of entry).

In addition, other performance information will be collected from external sources such as audits conducted by the Office of the Auditor General and reviews by foreign regulatory organizations.



Section V: Management Improvement Agenda

26

The CFIA's management improvement agenda includes a number of key initiatives that the Agency will undertake to support its core business. They include:

- Human Resources Initiatives
- Modern Management Initiatives

Human Resources Initiatives

Four key strategic priorities — effective leadership, a productive workforce, an enabling work environment, and a sustainable workforce — satisfy the CFIA's legislative, financial and operational requirements.

Effective Leadership — Succession planning will be used to encourage strong leadership, supported by training, to develop and maintain skills and competencies required for today's business environment. The CFIA is committed to ensuring a solid talent management strategy that is supported by leaders and owned by the entire organization. Leadership development will be reinforced at every level with a strong commitment to the management cadre, who represent the next generation of senior managers and play pivotal roles in managing people.

Key deliverables that will support effective leadership will include the development of a succession planning process for senior managers and key scientific personnel, the establishment of vigorous performance agreements for the executive cadre, and continued implementation of the CFIA's management learning continuum with particular focus on the development of the next generation of leaders.

A Productive Workforce — The CFIA will continue to deliver its programs and provide services in an efficient manner.

The CFIA will develop an HR strategy that will provide direction for the next five years of CFIA development. Productivity will be enhanced with a focus on results-based HR management where human resource priorities and outcomes are measured using the performance management framework. The CFIA will evaluate and improve its image as an employer in order to enhance its recruitment and retention strategies. Focus will continue on improving CFIA-wide internal communications, rewards and recognition programs.

An Enabling Work Environment — The CFIA will continue to provide the necessary support, tools, systems and equipment to enable employees to deliver high-level client service, while reaching their full career potential.

The Agency will continue to implement a values-based staffing system and CFIA-specific classification standards for scientific, professional and veterinary employees. Policies and programs that support flexible, efficient and effective human resource management practices will also be implemented, as well as a CFIA-wide integrated employment equity plan. In addition, the CFIA's official languages program and policy will be enhanced.

A Sustainable Workforce — The CFIA's current and future viability will be dependent on its ability to manage the skills and knowledge of agency employees.



The CFIA will continue to integrate human resources planning with the CFIA's business planning to ensure the organization's human resources needs are key considerations. The implementation of a learning strategy will provide a coordinated and strategic approach to learning. Effective consultation with bargaining agents will ensure modern, competitive and sustainable compensation approaches.

Modern Management Initiatives

In line with the Government of Canada's Modern Comptrollership Initiative, in 2002 the CFIA established the Modern Management Initiatives Office to further strengthen its overall management framework and practices and enhance the integration of related current and future initiatives. A Modern Comptrollership Capacity Assessment was also completed in fall 2002.

Performance Management Framework — As highlighted in the 2002 Capacity Assessment and in the Auditor General's assessment of the CFIA's Annual Report, better performance measurement is needed at the Agency. Last year, significant efforts were devoted in this area, and the CFIA developed a results-oriented performance management framework. As previously noted, for each of the CFIA's three business lines, key activities and desired outcomes were confirmed and linkages to the overall benefits for Canadians were established. Performance information was also identified and pilot projects were undertaken on a selected number of programs and activities to validate and enhance the framework. Throughout the planning period, the CFIA will continue to implement its performance management framework and will focus on developing strategies for data collection, management and reporting. The CFIA will share its results and lessons learned with other federal regulatory agencies and departments.

Enhanced Planning — Further enhancements to the planning process will continue. In the past year, the Corporate Business Plan and the Annual Report have benefitted from the engagement of senior management and increased horizontal discussions across the branches. The performance management framework also served as the foundation for the planning process. The CFIA will build on these accomplishments to further integrate the planning process across the Agency, enhance the ability to capture and analyze the results of environmental analysis and establish clear priorities. In addition, the CFIA will continue to reinforce the linkages between planning, performance measures and reporting.

Financial and Assets Management — In response to the need for improved managerial information and enhanced corporate stewardship within the CFIA, a number of initiatives have been undertaken to build on the success of the CFIA's conversion to accrual accounting. The Agency will be implementing a Web-based manager's reporting tool that will provide key budget, forecasting and accrual reports to improve overall decision making. This tool will be available at the manager's desktop. The same stewardship principles employed at the corporate level will also be incorporated at the manager level.

The roll-out of the manager's reporting tool will also facilitate the expansion of the CFIA's Active Monitoring Program and will allow for systematic reviews at the manager level, as well as within the corporate financial specialists' unit. The roll-out will also improve the CFIA's costing regime by ensuring standardization of costing data for cost-recovery analysis purposes.

Physical assets management will also be improved by introducing a governance regime for capital investments and by developing an assets management strategy for moveable assets, taking advantage of lessons learned in the conversion to accrual accounting with respect to establishment, tracking, depreciation and disposal of such assets.

Information Management/Information Technology —

The CFIA's management of information and supporting technology will continue to be driven by the information requirements of the business lines to support effective decision making and efficient program delivery.

Approaches to information management that complement government-wide direction are also necessary to maintain data consistency and quality.

The CFIA will improve its national information systems and supporting infrastructure to ensure that system specifications and reporting meet the Agency's operational and corporate requirements. The CFIA has placed a priority on making its services electronically available to stakeholders, including industry users. The CFIA will actively participate in the Government On-Line initiative, with the goal of providing interactive government services. The challenges related to electronic services are complex and include legal, policy, administrative and regulatory issues. The Agency currently provides a wide range of information on regulations, standards and CFIA-related activities and plans to increase this kind of information available to the public and other stakeholders.

The following Information Management/Information Technology projects are examples of initiatives that will enhance management of information for the CFIA's business lines: the Multi-Commodity Activities Program; the Laboratory Sample Tracking System; the Export Certification System; the Import Control and Tracking System; the Crisis Information Management System; the Canadian Animal Disease Emergency Management System; the Residue, Anti-Microbial and Micro-Organisms System; the Environmental Management Information System; and the Enhanced and Modernized Information Management System.

Quality Assurance — An important element of effective and efficient program management is quality assurance. Over the past year, some initiatives focussed on improving quality assurance practices and ensuring consistency of delivery. To progress further in this area, the CFIA will complete a review of current quality assurance practices of other regulatory agencies and identify best practices. Moreover, the CFIA will build on its existing capacities and address key issues that will enhance the Agency's ability to ensure consistency of program delivery.

Enhanced Communication — Raising awareness within the CFIA and responding to training needs are essential components of modern comptrollership. Through a series of communication tools, the CFIA will raise awareness on the overall modern comptrollership initiative. The CFIA plans to address the issues identified as part of the capacity assessment and lessons learned. The Agency will also provide useful guidance to staff across the organization as part of the implementation of key initiatives.



Section VI: Organization

Strategic Outcomes and Business Lines

29

PLANNED SPENDING 2003-04

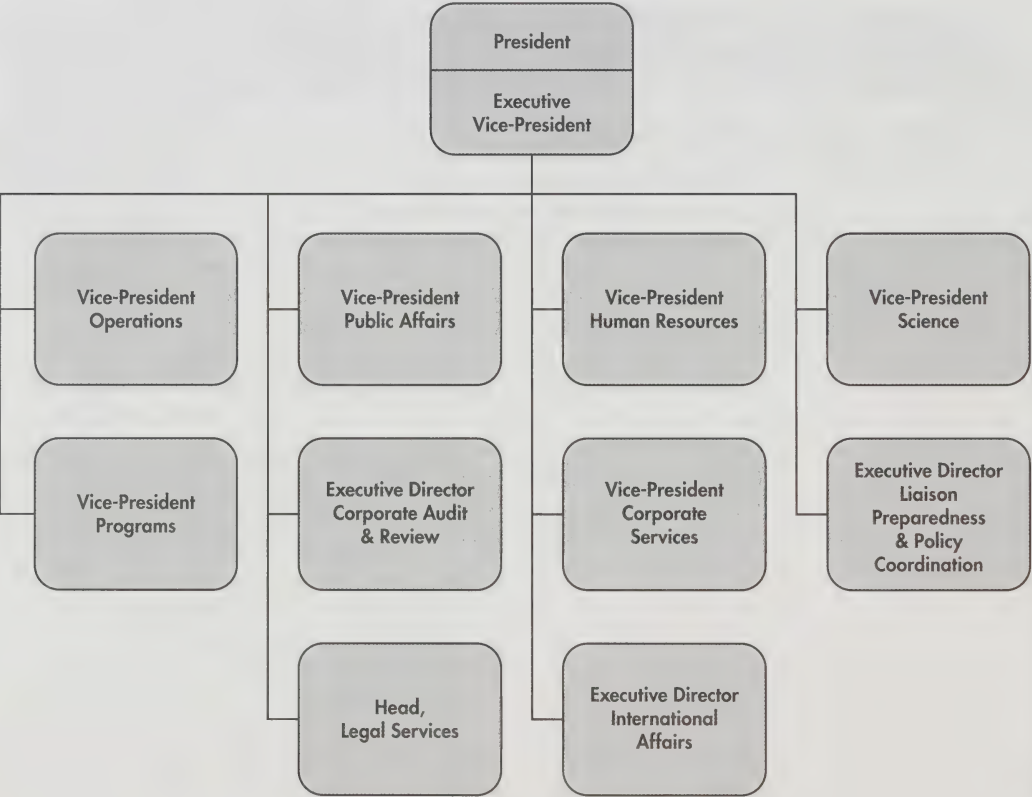
Business Line	Strategic Outcomes	\$ millions
Food Safety	<ul style="list-style-type: none"> Food is safe and suitable for consumption A fair and effective regulatory regime for food Public and market are confident of the safety of Canadian food 	278.2
Animal Health	<ul style="list-style-type: none"> Animal products are safe and of high quality Transmission of animal diseases to humans is controlled The Canadian animal resource base is protected from regulated diseases A fair and effective regulatory regime for animals and their products 	82.4
Plant Protection	<ul style="list-style-type: none"> Agricultural and forestry products are safe and of high quality The Canadian plant resource base is protected from regulated pests and diseases A fair and effective regulatory regime for agricultural and forestry products 	63.9
Total		424.5

Accountability

The CFIA is headed by a President, who reports to the Minister of Agriculture and Agri-Food. Each Executive Committee member of the CFIA is accountable for all

three of the Agency's business lines. The following organizational chart depicts the reporting relationship within the CFIA.

Canadian Food Inspection Agency



CFIA Planned Spending (\$millions)

	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Food Safety	304.6	312.8	316.2	316.2
Animal Health	87.3	89.4	90.3	90.3
Plant Protection	69.8	71.0	66.3	66.3
Budgetary Main Estimates (gross) ¹	461.7	473.2	472.8	472.8
Less: Respondable revenue ²	47.4	50.0	50.0	50.0
Total Main Estimates	414.3	423.2	422.8	422.8
Adjustments ³	87.3	51.3	50.5	50.5
Net Planned Spending	501.6	474.5	473.3	473.3
Less: Non-respondable revenue	0.5	0.5	0.5	0.5
Plus: Cost of services received without charge	37.9	39.1	39.7	39.8
Net Cost of Program	539	513.1	512.5	512.6
Full Time Equivalents	5,438	5,356	5,306	5,306

Notes:

- 1) The Budgetary Main Estimates for 2003-04 increase of \$11.5 million is primarily due to collective bargaining settlements and an adjustment for spendable revenue as per Note 2 and is offset by minor decreases in plum pox and Canadian Regulatory System for Biotechnology funding.
- 2) The CFIA's Spendable Revenue target has increased to \$50 million to reflect the trend in economic activity over the past three fiscal years and does not represent increased user fees.
- 3) The Adjustments for 2002-03 includes \$31.8 million for Emergency Response, \$21.3 million of funding carried forward from the previous fiscal year, \$13.5 million for collective bargaining settlements, \$10 million for updated scientific and related equipment, \$6.1 million in transfers from Treasury Board Votes 10 and 15 (primarily reimbursed salary costs and Modern Comptrollership funding) and

\$4.6 million of additional spendable revenues reflecting increased economic activity.

The Adjustments for 2003-04 and ongoing reflect the incremental annual spending (\$50 million) announced in the Federal Budget 2003.

- 4) The Full Time Equivalents (FTEs) forecasted for 2002-03 of 5,438 are per the Agency's Salary Management System. The 2003-04 FTE decrease is due to the fact that emergency response funding approval of \$31.8 was for 2002-03 only. Further planned FTE reductions in 2004-05 and 2005-06 reflect known reductions in sunset program funding (e.g. plum pox).

Note: FTEs associated with the incremental funding announced in the Federal Budget 2003 have not yet been determined.

Section VII: Annexes

Financial Tables

Table 1: Summary of Capital Spending by Program and Business Line (\$ millions)

	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Food Safety	7.2	4.4	7.9	7.9
Animal Health	2.0	3.8	4.7	4.7
Plant Protection	1.5	1.2	1.9	1.9
Total	10.7	9.4	14.5	14.5

Note: The Planned Spending increase from \$9.4 million in 2003-2004 to \$14.5 million in subsequent years is due to the sunsetting of two loans from the Treasury Board's operating reserve with respect to the Y2K issue.

Table 2: Details on Major Capital Project Spending (\$ millions)

Projects over \$5,000,000	Current Estimated Total Cost	Forecast Spending to March 31, 2003	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Future Year Spending Requirement
St. Hyacinthe/Longu�il Consolidation – Quebec	19,635.0	85.0	50.0	50.0	5,050.0	14,400.0
Mid Life Refit, ADRI Nepean – Ontario	40,000.0	50.0	360.0	350.0	3,010.0	36,230.0
ADRI Nepean Level 3 Annex – Ontario	18,000.0	200.0	300.0	1,800.0	2,000.0	13,700.0
New NCR HQ Building – Ontario	15,178.0	94.0	284.0	10,400.0	4,400.0	0.0
Laboratory Expansion and Mid Life Refit – Saskatoon, SK	10,335.0	75.0	150.0	610.0	4,800.0	4,700.0
Structural Bldg Phase 2 + 3 Reinforcement, Lethbridge, AB	9,347.0	4,000.0	1,847.0	1,200.0	1,200.0	1,100.0
Construction of Laboratory – Sidney, B.C.	10,052.0	567.0	1,785.0	5,500.0	1,900.0	300.0

Table 3: Summary of Transfer Payments (\$ millions)

Contributions	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Food Safety				
Contributions in support of those initiatives that contribute to the improvement, advancement and promotion of the federal inspection system.	0.1	0.1	0.1	0.1
Animal Health				
Contribution to the provinces in accordance with the Rabies Indemnification Regulations and the Anthrax Indemnification Regulations of the Governor in Council of amounts not exceeding two-fifths of the amounts paid by the provinces to owners of animals dying as a result of rabies or anthrax infection.	0.1	0.1	0.1	0.1
(S) Compensation payments in accordance with requirements established by Regulations under the <i>Health of Animals Act</i> and the <i>Plant Protection Act</i> , and authorized pursuant to the <i>Canadian Food Inspection Agency Act</i> .	4.3	1.3	1.3	1.3
Plant Protection				
(S) Compensation payments in accordance with requirements established by Regulations under the <i>Health of Animals Act</i> and the <i>Plant Protection Act</i> , and authorized pursuant to the <i>Canadian Food Inspection Agency Act</i> .	0.2	0.2	0.2	0.2
Total Contributions	4.7	1.7	1.7	1.7

Note: The Planned Spending of \$1.7 M represents the Agency's baseline reference level. Any increase beyond this amount caused by animal and plant disease outbreaks will be reimbursed due to the statutory authority of this program.

Table 4: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue (\$ millions)

	Forecast Revenue 2002-03	Planned Revenue 2003-04	Planned Revenue 2004-05	Planned Revenue 2005-06
Respendable Revenue				
Food Safety				
Respendable Revenue	35.9	35.5	35.5	35.5
Animal Health				
Respendable Revenue	7.8	7.0	7.0	7.0
Plant Protection				
Respendable Revenue	8.3	7.5	7.5	7.5
Total Respendable Revenue	52.0	50.0	50.0	50.0
Non-Respendable Revenue				
Food Safety				
Other non-tax revenues	0.1	0.1	0.1	0.1
Proceeds from sale of Crown Assets	0.4	0.4	0.4	0.4
Animal Health				
Other non-tax revenues	0.0	0.0	0.0	0.0
Proceeds from sale of Crown Assets	0.0	0.0	0.0	0.0
Plant Protection				
Other non-tax revenues	0.0	0.0	0.0	0.0
Proceeds from sale of Crown Assets	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Non-Respendable Revenue	0.5	0.5	0.5	0.5
Total Respendable and Non-Respendable Revenue	52.5	50.5	50.5	50.5

Table 5: Net Cost of Program for the Estimates Year (\$ millions)

Canadian Food Inspection Agency	
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending Table)	425
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	16.2
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	22.3
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Canada *	0.0
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0.6
	39.1
Less: Non-Respendable Revenue	0.5
2003-2004 Net Cost of Program	463.1

*Amount is less than \$100K, therefore is not shown on this table.

Major Regulatory Initiatives

The CFIA enforces 39 sets of regulations related to the 13 acts that form the Agency's legislative mandate. There are approximately 40 amendments to regulations being considered for the 2003–04 fiscal year. Proposed changes are designed to provide a more flexible,

responsive and efficient legislative and regulatory base. When major regulatory initiatives¹ are proposed, a cost-benefit analysis is completed.

The following table outlines major regulatory initiatives:

Regulations	Expected Results
<i>Meat Inspection Regulations, Mandatory HACCP</i>	HACCP is a systematic approach to enhance food safety with prevention being the key element. It provides a scientific base to inspection and a pro-active approach for industry to identify and control biological, chemical and physical hazards.
<i>Processed Products Regulations</i>	Complete rewrite of the Processed Product Regulations that will include changes to compositional standards and other requirements.
<i>Health of Animals Regulations</i>	Create regulations for the handling of dead stock and their rendering.
<i>Meat Inspection Regulations (Swine Inspection)</i>	Proposal to modify the regulations to provide more flexibility in the way ante mortem (live animal) and post mortem (carcass and viscera) inspection are performed and give the industry more responsibility for these procedures.

¹ Treasury Board definition for Major Initiatives: i.e. A regulation which costs more than \$50M or costs between \$100k and \$50 M and has a low degree of public acceptance.

Principales initiatives de réglementation

L'ACIA applique 39 séries de règlements reliées aux 13 lois qui constituent le mandat législatif de l'Agence. Il y a environ 40 modifications envisagées pour l'exercice 2003-2004. Les changements proposés visent à assurer une base de réglementation plus souple, répondant mieux aux besoins et plus efficiente. Lorsque des initiatives de réglementation majeures sont proposées, une analyse de rentabilité est effectuée. Le tableau suivant décrit les principales initiatives de réglementation :

Règlement	Résultats prévus
Règlement sur l'inspection des viandes, HACCP obligatoire	Le HACCP est une approche systématique visant à améliorer la salubrité des aliments et dont la prévention est l'élément clé. Le système fournit une base scientifique à l'inspection ainsi qu'une démarche proactive à l'industrie pour trouver et contrôler les risques biologiques, chimiques et physiques.
Règlement sur les produits transformés	Refonte complète du Règlement sur les produits transformés qui comportera des changements aux normes de composition et d'autres exigences.
Règlement sur la santé des animaux	Créer un règlement pour le traitement et l'équarrissage des animaux morts.
Règlement sur l'inspection des viandes (inspection du porc)	Proposition visant à modifier le règlement de façon à assouplir la façon d'effectuer les inspections ante mortem (animaux vivants) et post mortem (carcasse et viscère) et de conférer à l'industrie plus de responsabilités dans l'exécution de ces procédures.

¹ Définition du Conseil du Trésor d'initiatives majeures : règlement qui coûte plus de 50 M \$ ou entre 100 k et 50 M \$ et présente un faible niveau d'acceptation par le public.

Tableau 5 : Coût net du programme pour l'année budgétaire (en milliers de dollars)

Agence canadienne
d'inspection des aliments

Depenses prévues (budgétaires et non budgétaires du Budget principal
des depenses plus rajustements selon le tableau des depenses prévues)

425

Plus : Services reçus sans frais

Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)

16,2

Cotisations des employés aux régimes d'assurance de l'employeur et coûts payés
par le SCT

22,3

Protection aux accidentés du travail assurée par Développement des
ressources humaines Canada*

0,0

Traitements et coûts des services juridiques connexes fournis par Justice Canada

0,6

39,1

Moins : Recettes non disponibles

0,5

Coût net du programme pour 2003-2004

463,1

* Montant inférieur à 1 000 000 \$, donc ne paraît pas dans ce tableau.

Tableau 4 : Source des recettes disponibles et non disponibles (en milliers de dollars)

	Prévisions de recettes 2002-03	Recettes prévues 2003-04	Recettes prévues 2004-05	Recettes prévues 2005-06
Recettes disponibles				
Salubrité des aliments	35,9	35,5	35,5	35,5
Recettes disponibles				
Santé des animaux	7,8	7,0	7,0	7,0
Recettes disponibles				
Protection des végétaux	8,3	7,5	7,5	7,5
Recettes disponibles				
Total des recettes disponibles	52,0	50,0	50,0	50,0
Recettes non disponibles				
Salubrité des aliments	0,1	0,1	0,1	0,1
Autres recettes non fiscales				
Produits de la vente des biens de l'État	0,4	0,4	0,4	0,4
Santé des animaux	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres recettes non fiscales				
Produits de la vente des biens de l'État	0,0	0,0	0,0	0,0
Protection des végétaux	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres recettes non fiscales				
Produits de la vente des biens de l'État	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des recettes non disponibles	0,5	0,5	0,5	0,5
Total des recettes disponibles et non disponibles	52,5	50,5	50,5	50,5

Tableau 3: Sommaire des paiements de transfert (En milliers de dollars)

Contributions	Salubrité des aliments				Santé des animaux				Protection des végétaux				Total des contributions			
	Prévisions de dépenses 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05	Dépenses prévues 2005-06	Contributions à l'appui des initiatives contribuant à améliorer, à faire avancer et à promouvoir le système fédéral d'inspection	Contributions aux provinces versées conformément au Règlement d'indemnisation relatif à la rage et au Règlement d'indemnisation relatif à l'anthrax pris par le gouverneur en conseil pour les montants accordés par les provinces aux propriétaires des animaux décédés à la suite d'une infection par la rage ou le charbon.	(L) Paiements d'indemnisation conformes aux exigences prévues par les règlements pris en vertu de la Loi sur la santé des animaux et de la Loi sur la protection des plantes, qu'autorise la Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments.	(L) Paiements d'indemnisation conformes aux exigences prévues par les règlements pris en vertu de la Loi sur la santé des animaux et de la Loi sur la protection des plantes, qu'autorise la Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments.	(L) Paiements d'indemnisation conformes aux exigences prévues par les règlements pris en vertu de la Loi sur la santé des animaux et de la Loi sur la protection des plantes, qu'autorise la Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments.	(L) Paiements d'indemnisation conformes aux exigences prévues par les règlements pris en vertu de la Loi sur la santé des animaux et de la Loi sur la protection des plantes, qu'autorise la Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments.	(L) Paiements d'indemnisation conformes aux exigences prévues par les règlements pris en vertu de la Loi sur la santé des animaux et de la Loi sur la protection des plantes, qu'autorise la Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments.	(L) Paiements d'indemnisation conformes aux exigences prévues par les règlements pris en vertu de la Loi sur la santé des animaux et de la Loi sur la protection des plantes, qu'autorise la Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments.	Total des contributions			
	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	4,7	1,7	1,7	1,7

Note: Les dépenses prévues de 1,7 million de dollars représentent le niveau de référence de base de l'ACIA. Toute augmentation au-delà de ce montant occasionnée par l'apparition de maladies animales et végétales sera remboursée conformément aux dispositions législatives régissant ce programme.

Tableau 2 : Détails sur les grands projets d'immobilisations (en millions de dollars)

Projets de plus de 5 000 000 \$	Coût estimatif	Prévisions de dépenses jusqu'au 31 mars 2003	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05	Dépenses prévues 2005-06	Dépenses prévues pour les années futures
Consolidation des laboratoires de St-Hyacinthe/Longueuil – Québec	19 635,0	85,0	50,0	50,0	5 050,0	14 400,0
Réaménagement de mi-durée IRV Népéan – Ontario	40 000,0	50,0	360,0	350,0	3 010,0	36 230,0
IRV Népéan – Ontario	18 000,0	200,0	300,0	1 800,0	2 000,0	13 700,0
Nouvel immeuble SC RCN Ontario	15 178,0	94,0	284,0	10 400,0	4 400,0	0,0
Aggrandissement du laboratoire et réaménagement de mi-durée – Saskatoon Saskatchewan	10 335,0	75,0	150,0	610,0	4 800,0	4 700,0
Édifice structurel phase 2 + 3 Lehighbridge, Alberta	9 347,0	4 000,0	1 847,0	1 200,0	1 200,0	1 100,0
Construction de laboratoire – Sidney Colombie-Britannique	10 052,0	567,0	1 785,0	5 500,0	1 900,0	300,0

Section VII :
Annexes

Tableaux financiers

32

Tableau 1 : Sommaire des d'immobilisations en capital par programme et par secteur d'activité (en millions de dollars)

Prévisions des dépenses 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05	Dépenses prévues 2005-06
7,2	4,4	7,9	7,9
2,0	3,8	4,7	4,7
1,5	1,2	1,9	1,9
10,7	9,4	14,5	14,5

Note : L'augmentation des dépenses prévues qui passe de 9,4 millions de dollars en 2003-2004 à 14,5 millions de dollars les années suivantes est attribuable à la temporisation de deux prêts provenant de la réserve de fonctionnement du Conseil du Trésor pour la question de l'An 2000.

Dépenses prévues de l'ACIA(en millions de dollars)

	Prévisions de dépenses 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05	Dépenses prévues 2005-06
Salubrité des aliments	304,6	312,8	316,2	316,2
Santé des animaux	87,3	89,4	90,3	90,3
Protection de végétaux	69,8	71,0	66,3	66,3
Budgétaire du Budget des dépenses principales (brutes) ¹⁾	461,7	473,2	472,8	472,8
Moins : Recettes disponibles ²⁾	47,4	50,0	50,0	50,0
Total Budget principal	414,3	423,2	422,8	422,8
Ajustements ³⁾	87,3	51,3	50,5	50,5
Dépenses nettes prévues	501,6	474,5	473,3	473,3
Moins : Recettes non disponibles	0,5	0,5	0,5	0,5
Plus : Coût des services reçus gratuitement	37,9	39,1	39,7	39,8
Coût net du programme	539	513,1	512,5	512,6
Équivalents temps plein	5 438	5 356	5 306	5 306

Notes:

- 1) Le budgétaire du Budget principal des dépenses pour 2003-2004 représente une augmentation de 11,5 millions de dollars. Cette augmentation est principalement attribuable à la conclusion des conventions collectives et un ajustement des recettes disponibles conformément à la Note 2 et est contrebalancé par une légère diminution du financement pour les activités liées à la sarkka du punier et au système canadien de réglementation de la biotechnologie.
- 2) L'objectif cible pour les recettes disponibles de l'ACIA a augmenté pour passer à 50 millions de dollars reflétant la tendance de l'activité économique au cours des trois derniers exercices et ne représente pas une hausse des frais d'utilisation.
- 3) Les ajustements pour 2002-2003 comprennent 31,8 millions de dollars pour les interventions d'urgence, 21,3 millions de dollars pour les conventions collectives approuvées, 10 millions de dollars pour renouveler l'équipement scientifique et connexe, 6,1 millions de dollars en transferts des crédits 10 et 15 du CT (principalement, remboursement de frais

- 4) Les équivalents temps plein (ETP) prévus sont de 5 438 pour 2002-2003, selon le système de gestion salariale de l'Agence. La diminution des ETP en 2003-2004 est attribuable à l'approbation de fonds d'urgence de 31,8 millions de dollars pour 2002-2003 seulement. D'autres réductions prévues des ETP en 2004-2005 et en 2005-2006 reflètent les réductions attendues du financement de programmes de temporisation (p. ex., la sarkka du punier).

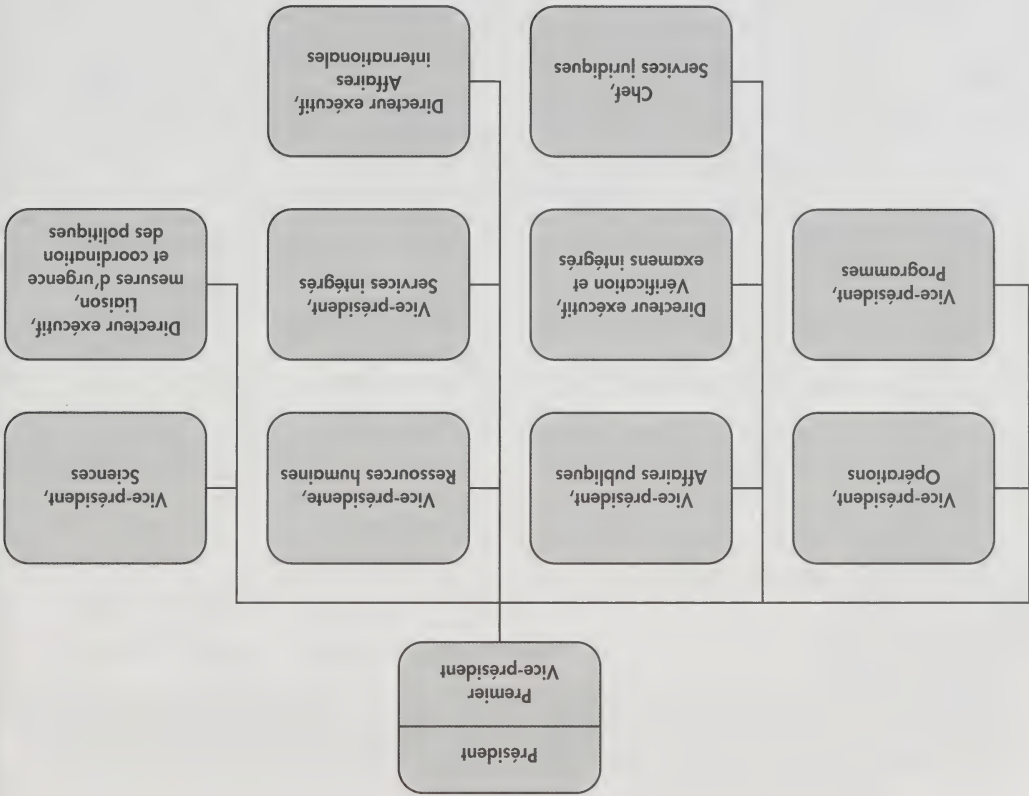
Note : L'incidence sur les ETP des fonds additionnels annoncés dans le budget fédéral de 2003 n'a pas encore été déterminée.

Responsabilité

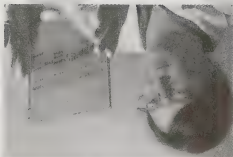
L'ACIA est dirigée par un président, qui relève du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Chacun des membres du Comité exécutif de l'ACIA

est responsable de trois secteurs d'activités de l'Agence. L'organigramme qui suit décrit les rapports hiérarchiques au sein de l'ACIA.

Agence canadienne d'inspection des aliments



Section VI : Organisation



Résultats stratégiques et secteurs d'activités

DÉPENSES PRÉVUES 2003-04

Secteurs d'activités	Résultats stratégiques	Millions \$
Salubrité des aliments	<ul style="list-style-type: none">Des aliments sains et propres à la consommationUn régime de réglementation juste et efficace pour les alimentsConfiance de la population et des marchés dans la salubrité des aliments canadiens	278,2
Santé des animaux	<ul style="list-style-type: none">Des produits animaux sains et de qualité supérieureDes contrôles mis en place pour empêcher la transmission de maladies animales aux humainsLes ressources animales canadiennes sont protégées des maladies réglementéesUn régime de réglementation juste et efficace pour les animaux et leurs produits	82,4
Protection de végétaux	<ul style="list-style-type: none">Des produits agricoles et forestiers sûrs et de qualité supérieureLes ressources végétales canadiennes sont protégées contre les ravageurs et les maladies réglementéesUn régime de réglementation juste et efficace pour les produits agricoles et forestiers	63,9
Total		424,5

financiers de l'Agence. Il permettra également d'améliorer le régime d'établissement des coûts en assurant la normalisation des données aux fins d'analyse de recouvrement de ces derniers.

La gestion des biens matériels sera également améliorée par l'introduction d'un régime de gouvernance pour les immobilisations et l'élaboration d'une stratégie de gestion des biens pour les actifs mobiliers, en tirant profit des « leçons tirées » de la conversion à la comptabilité d'exercice visant l'établissement, le suivi, la dépréciation et l'élimination de ces biens.

Gestion de l'information/technologie de l'information —

À l'ACIA, les activités de gestion de l'information et la technologie connexe continueront d'être axées sur les besoins d'information des secteurs d'activités de manière à favoriser un processus décisionnel efficace et une prestation de programmes efficiente. Il faudra en outre adopter des approches en matière de gestion de l'information correspondant à l'orientation gouvernementale afin de maintenir l'uniformité et la qualité des données.

L'ACIA améliorera ses systèmes d'information nationaux et l'infrastructure d'après le sorte que les devis et les rapports sur les systèmes correspondent aux exigences opérationnelles et intégrées de l'Agence. Elle juge prioritaire de permettre aux intervenants, notamment aux utilisateurs de l'industrie, de pouvoir accéder à ses services par voie électronique. L'Agence participera activement au projet du Gouvernement en direct, dans le but de fournir des services gouvernementaux interactifs en direct. Les défis reliés aux services électroniques sont complexes et comportent des enjeux juridiques, stratégiques, administratifs et réglementaires. L'ACIA offre actuellement un large éventail de données sur la réglementation, les normes et les activités qui la concernent et prévoit augmenter ce type d'information offert à la population et à d'autres intervenants.

Les projets suivants de gestion de l'information et de technologie de l'information témoignent des initiatives qui amélioreront la gestion de l'information pour les divers secteurs d'activités : le Programme des activités multi-sectorielles, le Système informatisé pour l'enregistrement et le suivi des échantillons de laboratoire, le Système de certification des exportations, le Système de contrôle et de suivi des importations, le Système de gestion des mesures d'urgence, le Système canadien de gestion des situations d'urgence en maladies animales, le Système — Résidus des anti-microbiens et des micro-organismes, le Système d'information sur la gestion de l'environnement et le Système de gestion de l'information amélioré et modernisé.

Assurance de la qualité — L'assurance de la qualité est un élément important d'une gestion de programme efficace et efficiente. L'an dernier, certaines initiatives visaient à améliorer les méthodes d'assurance de la qualité et à assurer une prestation efficace des programmes. Afin de poursuivre les progrès dans ce secteur, l'ACIA procédera à un examen des méthodes d'assurance de la qualité actuelles d'autres organismes de réglementation pour déterminer les pratiques optimales. En outre, elle s'appuiera sur ses capacités et s'occupera des principaux enjeux qui lui permettront d'assurer une prestation de programmes uniforme.

Communication améliorée — L'un des éléments essentiels de la fonction moderne de contrôleur consiste à sensibiliser davantage le personnel de l'ACIA à la formation et à répondre à ses besoins à cet égard. Grâce à une série d'outils de communication, l'Agence fera mieux connaître l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et elle a l'intention de donner suite aux enjeux déterminés dans le cadre de l'évaluation de ses méthodes de gestion et des leçons tirées. L'Agence offrira également des avis et des conseils utiles aux employés de l'organisation dans le cadre de la mise en oeuvre d'importantes initiatives.



le cadre. Pendant toute la période de planification, l'Agence poursuivra la mise en oeuvre de son cadre de gestion du rendement et insistera sur l'élaboration de stratégies de collecte, de gestion et de rapport des données. Elle partagera les résultats et les leçons tirées avec d'autres organismes de réglementation et ministères fédéraux.

Planification améliorée — Les améliorations au processus de planification se poursuivront. Au cours de l'année écoulée, l'engagement de la haute direction et l'augmentation des débats horizontaux entre les directions générales ont été bénéfiques pour le Plan d'entreprise ministériel et le Plan annuel. Le cadre de gestion du rendement a également servi de base au processus de planification. L'ACIA tablera sur ces réalisations pour intégrer davantage le processus de planification au sein de l'Agence, être mieux en mesure de saisir et d'analyser les résultats des analyses environnementales et établir des priorités claires. En outre, elle continuera de renforcer les liens entre la planification, la mesure du rendement et les rapports sur le rendement.

Gestion financière et gestion des biens — En raison de la nécessité d'améliorer les données de gestion et la régie interne à l'ACIA, on a mis sur pied un certain nombre d'initiatives qui s'appuieront sur la conversion réussie de celle-ci à la comptabilité d'exercice. L'Agence mettra en oeuvre, à l'intention des gestionnaires, un outil de rapport sur le Web qui fournira les principaux rapports budgétaires, les prévisions et les rapports sur les frais courus, ce qui permettra d'améliorer les prises de décision dans l'ensemble de l'organisme. Les gestionnaires trouveront cet outil sur leur bureau. Les principes de régie utilisés dans l'ensemble de l'Agence seront incorporés à l'échelon des gestionnaires.

La mise en oeuvre de l'outil de rapport des gestionnaires facilitera en outre l'élargissement du programme de suivi actif de l'ACIA et permettra de procéder à des examens systématiques au niveau des gestionnaires, ainsi qu'à l'intérieur du service des spécialistes

Un effectif en mesure de se renouveler — L'ACIA parviendra à garantir sa viabilité actuelle et future si elle réussit à gérer les compétences et les connaissances des employés de l'Agence.

L'ACIA continuera d'intégrer la planification de ses ressources humaines et de ses activités de façon telle que les besoins en ressources humaines de l'organisation représentent des enjeux d'importance. La mise en oeuvre d'une stratégie d'apprentissage fournira une approche stratégique coordonnée en matière d'apprentissage. Des consultations efficaces avec les agents négociateurs garantiront l'adoption d'approches modernes, concurrentielles et durables en matière de rémunération.

Dans la foulée de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur du gouvernement du Canada, l'ACIA a créé, en 2002, le Bureau des initiatives de gestion moderne pour renforcer davantage son cadre et ses pratiques de gestion généraux et améliorer l'intégration des initiatives actuelles et futures connexes. L'Agence a également effectué, à l'automne 2002, une évaluation de ses méthodes de gestion moderne.

Cadre de gestion du rendement — Comme le soulignent l'évaluation des méthodes de gestion de 2002 et la vérificatrice générale dans son évaluation du rapport annuel de l'ACIA, l'Agence doit améliorer ses méthodes d'évaluation du rendement. L'an dernier, elle y a consacré beaucoup d'efforts et a élaboré un cadre de gestion du rendement axé sur les résultats. Tel que souligné précédemment, pour chacun des trois secteurs d'activités de l'ACIA, les principales activités et les résultats souhaités ont été confirmés et des liens ont été établis par rapport aux avantages généraux qui en découleront pour les Canadiens. Des données sur le rendement ont également été déterminées et des projets pilotes mis en oeuvre dans un certain nombre de programmes et d'activités afin de valider et d'améliorer

Initiatives de gestion modernes

Section V : Programme d'amélioration de la gestion

Le programme d'amélioration de la gestion de l'ACIA comprend un certain nombre d'initiatives d'importance que l'Agence entreprendra à l'appui de ses activités principales, notamment :

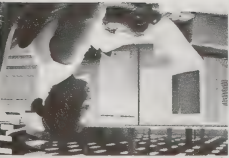
- des initiatives en matière de ressources humaines
- des initiatives de gestion moderne

Initiatives en matière de ressources humaines

Quatre priorités stratégiques — leadership efficace, main-d'œuvre productive, milieu de travail dynamique et effectif en mesure de se renouveler — Toutes satisfont aux exigences juridiques, financières et opérationnelles de l'ACIA.

Leadership efficace — L'Agence planifiera la relève de manière à favoriser un leadership fort, appuyé par des activités de formation, afin de perfectionner et de maintenir les capacités et les compétences nécessaires dans le contexte opérationnel d'aujourd'hui. L'ACIA s'engage à mettre en place une solide stratégie de gestion des talents, appuyée par ses dirigeants, à l'égard de laquelle s'engage l'ensemble de l'organisation. L'Agence entend assurer le développement du leadership à tous les paliers, plus particulièrement en mettant l'accent sur le cadre de gestion. Il s'agit là de la prochaine génération de hauts fonctionnaires qui joueront un rôle pivot dans la gestion des employés.

Les principaux résultats qui appuieront un leadership efficace engloberont la mise au point d'un processus de planification de la relève à l'intention des cadres supérieurs et des principaux scientifiques, l'établissement d'accords de rendement vigoureux pour les cadres de



manière efficace.

Un effectif productif — L'ACIA maintiendra la prestation de ses programmes et continuera d'offrir ses services de génération de leaders.

direction et la mise en œuvre continue de la chaîne d'apprentissage en gestion de l'ACIA en insistant particulièrement sur le perfectionnement de la prochaine génération de leaders.

L'Agence élaborera une stratégie des RH qui lui servira d'orientation pour les cinq prochaines années. Elle rehaussera sa productivité en mettant l'accent sur une cadre de gestion du rendement pour mesurer à la fois les priorités et les résultats. Entre outre, l'ACIA évaluera et rehaussera son image à titre d'employeur de façon à améliorer ses stratégies de recrutement et de maintien en fonction. Elle continuera d'insister sur l'amélioration des communications internes à la grandeur de l'Agence et des programmes de primes d'encouragement et de reconnaissance.

Un milieu de travail dynamique — L'ACIA fournira le soutien, les outils, les systèmes et l'équipement nécessaires pour permettre aux employés d'offrir à leur clientèle un service de haut niveau tout en réalisant leur plein potentiel professionnel.

L'Agence continuera d'appliquer un système de dotation axé sur les valeurs et des normes de classification qui lui sont propres pour les scientifiques, les professionnels et les vétérinaires. Elle mettra également en œuvre des politiques et des programmes qui appuient des méthodes de gestion des ressources humaines souples, efficaces et efficaces ainsi qu'un plan d'équité en matière d'emploi à la grandeur de l'Agence. De surcroît, elle améliorera le programme et les politiques en matière de langues officielles.

RÉSULTATS CLÉS

PRIORITÉS

Les intervenants comprennent les règlements et les politiques et y souscrivent

- Consultations fréquentes et exhaustives auprès du secteur pour assurer sa participation à la mise à jour et à l'élaboration de règlements, de politiques et de normes pertinents.
- Elaboration et application de stratégies de communication ciblées pour promouvoir la conformité (p. ex. règlements sur les sols).

Le public est sensibilisé à la protection des végétaux et y contribue

- Mise en œuvre d'outils de communication ciblés (p. ex. Tourisme Canada, vidéos projetés à bord d'avions de lignes aériennes, encarts dans les passeports, sites Web d'intérêt public, affiches, signalisation dans les parcs et sur les routes, feuilles de renseignements sur les ravageurs).
- Amélioration des programmes de chiens détecteurs et de sensibilisation visibles aux aéroports.
- Elaboration de stratégies d'éducation du public pour accroître la sensibilisation au dossier de la protection des végétaux (p. ex. dans les écoles et les universités).

Évaluation du rendement : Dans les rapports aux Canadiens sur son rendement, l'ACIA mesurera les aspects suivants :

- Taux de conformité des installations et des produits végétaux (nationaux, importations et exportations);
 - Analyse des tendances des maladies et des ravageurs (p. ex. résultats d'activités de surveillance);
 - Urgences liées à la protection des végétaux et réaction de l'ACIA;
- En outre, d'autres informations sur le rendement proviendront de sources externes comme les vérifications effectuées par le Bureau du vérificateur général et les examens réalisés par des organismes de réglementation étrangers.

- Mesures prises en cas de non-conformité;

- Degré de sensibilisation du public (p. ex. non-conformité aux points d'entrée).

Priorités du programme de protection des végétaux (suite)

PRIORITÉS

RÉSULTATS CLÉS

**Les végétaux et les produits
des réglementations nationales et
internationale**

- Mise au point de stratégies et d'activités visant à répondre aux exigences nationales, comme :
 - la surveillance du marché;
 - une bonne formation technique du personnel;
 - l'amélioration de la politique de réglementation des produits de biotechnologie;
 - le renforcement de la capacité d'évaluation environnementale.
- Mise au point de stratégies et d'activités afin de répondre aux exigences internationales, comme :
 - l'inspection et la certification des végétaux, produits végétaux et facteurs de production canadiens destinés à l'exportation;
 - la négociation et la mise en œuvre efficaces d'exigences internationales claires, axées sur des principes scientifiques;
 - l'application d'exigences de systèmes de gestion de la qualité aux termes d'arrangements internationaux (p. ex. le Programme des agents autorisés à délivrer des certificats).

**Le secteur se conforme
aux règlements**

- Etablissement continu de relations positives et efficaces avec le secteur, comme :
 - l'amélioration des communications avec les importateurs, les fabricants, les distributeurs et les détaillants pour garantir que les règlements canadiens sont bien compris;
 - des enquêtes actives sur les plaintes;
 - le maintien de la protection de la propriété intellectuelle des obtenteurs de végétaux.
- Mise au point de programmes afin d'accroître les capacités de réglementation, comme :
 - la refonte des programmes afin d'assurer une prestation efficace et une conformité réelle aux exigences de la réglementation;
 - mise à jour des systèmes d'information pour actualiser l'information sur les exigences de la réglementation;
 - réalisation d'activités d'audit, de vérification et de respect de la conformité en insistant sur les mesures de suivi correctives.





Priorités du programme de protection des végétaux

RÉSULTATS CLÉS

PRIORITÉS

L'introduction au Canada de maladies et de ravageurs réglementés est gérée

- Analyse des risques et programmes efficaces de contrôle des importations, comme :
 - la restriction des programmes axés sur l'analyse des voies critiques de risques (c.-à-d. l'analyse de ce qui constitue des denrées à haut risque, les sources ou l'origine et le mode de transmission, les évaluations étrangères — p. ex., la certification relative à la mort soudaine du chêne en Californie);
 - les inspections ciblées des importations à haut risque;
 - la surveillance des essais de recherche en milieu confiné;
- Mise au point de systèmes d'information pour optimiser l'efficacité et la disponibilité d'information pertinente, comme :
 - l'élaboration de systèmes d'information afin d'aviser les pays étrangers des cas de non-conformité;
 - l'élaboration d'un système d'information pour recueillir et examiner les données sur le rendement (p. ex. système de contrôle et de suivi des importations).

La dissémination des maladies et des ravageurs réglementés est réduite

- Insistance sur la collecte de renseignements et d'information, comme :
 - la réalisation d'enquêtes et d'activités visant le contrôle des mouvements et l'éradication;
 - l'accent continu sur les programmes de traçabilité et d'identification (p. ex. matériaux d'emballage en bois exportés);
 - la recherche conjointe avec des partenaires (p. ex. Agriculture et Agroalimentaire Canada et le Service des forêts de Ressources naturelles Canada) sur les méthodes de lutte et de traitement.

Les urgences et les incidents liés à la protection des végétaux sont gérés efficacement

- Réaliser des activités garantissant l'efficacité de la collaboration et de la préparation, comme :
 - le renforcement des efforts de détection précoce grâce à la sensibilisation du public aux ravageurs des végétaux;
 - la mise au point et l'expérimentation par simulation de plans d'intervention d'urgence pour lutter efficacement contre les ravageurs à haut risque;
 - la culture de relations de coopération avec des partenaires pertinents et des gouvernements par la signature de protocoles d'entente et par d'autres activités conjointes.

Protection des végétaux

Protection des végétaux — Dépenses prévues

Prévisions des dépenses 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05	Dépenses prévues 2005-06
92,2	63,9	66,2	66,2
Équivalents temps plein (en millions de \$)	92,2	66,2	66,2
Dépenses nettes prévues*	815	765	765

* Le financement supplémentaire annoncé dans le budget fédéral de 2003 n'a pas encore été réparti entre les secteurs d'activités de l'ACIA.

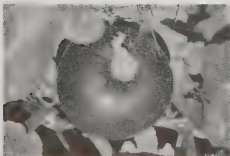
Activités centrales : Par ses exigences visant la délivrance de permis d'importation des produits réglementés, ses inspections aux points frontaliers internationaux et ses activités de surveillance, l'ACIA protège le Canada contre l'entrée et la propagation de ravageurs en provenance de pays étrangers. Ses employés continueront de maîtriser ou d'éradiquer les ravageurs, qui comprennent certains virus, champignons, bactéries, mycoplasmes, nématodes, insectes et végétaux. L'Agence continuera également de procéder à des inspections pour vérifier la conformité aux normes de sécurité et de qualité visant les semences et les engrais — deux facteurs de production végétale d'importance.

les poursuites.

L'ACIA évalue la sécurité environnementale des végétaux dotés de caractères nouveaux avant d'autoriser leur dissémination dans l'environnement. Elle protège également la propriété intellectuelle des obtenteurs de végétaux, ce qui leur permet d'exercer un contrôle exclusif sur leurs nouvelles variétés végétales. Certaines des activités relevant des responsabilités de l'ACIA associées aux végétaux sont exécutées par des membres du secteur certifiés ou des tierces parties accréditées. Dans ces cas, l'Agence continuera de mettre au point des procédés, d'accorder la certification à ceux qui assumeront les activités et procédera à la vérification de la prestation des services. Pour terminer, l'ACIA continuera de procéder à des enquêtes sur les cas de non-conformité et, au besoin, à prendre des mesures d'application de la loi incluant

PROGRAMME DE PROTECTION DES VÉGÉTAUX

- PROTECTION DES VÉGÉTAUX
- SEMENCES
- ENGRAIS





RÉSULTATS CLÉS

PRIORITÉS

Les intervenants comprennent les règlements et les politiques et y souscrivent

- Culture de relations de collaboration avec les intervenants pertinents, comme :
 - l'élaboration et l'application de protocoles d'entente avec les organismes provinciaux couvrant l'échange d'information sur les maladies;
 - la mise au point d'un énoncé clair sur le rôle de l'ACIA en ce qui concerne la réglementation du secteur des aliments pour animaux de compagnie;
 - le renforcement des relations en recherche conjointe avec les universités;
 - la réalisation de consultations englobantes;
 - la mise au point de stratégies de communication ciblées pour promouvoir la conformité.

Le public est sensibilisé à la santé des animaux et y contribue

- Mise en œuvre de communications ciblées (p. ex. Tourisme Canada, vidéos projetées à bord d'avions de lignes aériennes, encarts dans les passeports).
- Application de programmes de chiens détecteurs et de sensibilisation visibles aux aéroports.
- Élaboration de programmes visant à sensibiliser davantage aux problèmes de santé publique liés à la santé des animaux.

Évaluation du rendement : Dans les rapports aux Canadiens sur son rendement, l'ACIA mesurera les aspects suivants :

- Taux de conformité des installations, des animaux et de leurs produits (nationaux, importations et exportations);
- Analyse des tendances des maladies (p. ex. résultats d'activités de surveillance);
- Urgences liées à la santé animale et réaction de l'ACIA;

- Mesures appliquées en cas de non-conformité;
 - Degré de sensibilisation du public (p. ex. non-conformité aux points d'entrée).
- En outre, d'autres informations sur le rendement proviendront de sources externes comme les vérifications effectuées par le Bureau du vérificateur général et les examens réalisés par des organismes de réglementation étrangers.

Priorités du programme de santé des animaux (suite)

RÉSULTATS CLÉS

PRIORITÉS

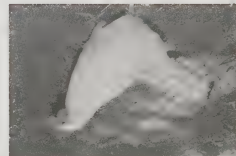
Les animaux du Canada et leurs produits sont conformes aux prescriptions nationales et internationales visant la santé animale

- Élaboration de programmes et d'activités pour répondre aux exigences nationales, comme :
 - l'atteinte de cibles de surveillance établies;
 - l'examen exhaustif de la portée et la surveillance des activités vétérinaires accréditées.
- Mise au point de programmes et d'activités pour satisfaire aux exigences internationales, comme :
 - l'amélioration de l'efficacité des négociations, des communications et de la mise en œuvre d'exigences axées sur des critères scientifiques;
 - l'adoption d'un programme d'assurance de la qualité des exportations du secteur.

L'industrie respecte les règlements

- Création constante de relations positives et efficaces avec le secteur, comme :
 - l'amélioration des communications et des consultations pour garantir une bonne compréhension;
 - l'adoption par le secteur de bonnes pratiques de gestion en matière de biosécurité, de tenue de dossiers et d'identification;
 - la mise en œuvre de mesures qui amélioreront la cohérence des efforts visant la conformité et le respect de la loi dans tous les secteurs;
 - l'insistance grandissante sur l'exhaustivité des renseignements figurant dans les demandes d'enregistrement de vaccins et d'aliments du bétail;
 - l'engagement renouvelé à l'égard des enquêtes actives sur les plaintes.
- Mise au point de programmes afin d'élargir les capacités et les responsabilités en matière de réglementation, comme :
 - la mise en œuvre d'activités ciblées d'enquête et de vérification insistant sur les actions correctives de suivi (aliments du bétail/équarrissage, en raison des encéphalopathies spongiformes transmissibles);
 - l'élaboration d'un programme de réglementation des aliments du bétail médicamenteux qui se greffe au Cadre stratégique pour l'agriculture du gouvernement du Canada;
 - l'élaboration et l'application de programmes visant les produits ou la biotechnologie moderne (p. ex., les animaux transgéniques et les aliments du bétail nouveaux).

Priorités du programme de santé des animaux



RÉSULTATS CLÉS

PRIORITÉS

- L'entrée au Canada de maladies réglementées est réduite
- la mise au point de meilleures ressources en matière de collecte de renseignements;
- la réalisation d'analyses des voies critiques des risques et d'évaluations du pays d'origine des importations.

- Mise au point de stratégies novatrices d'inspection et d'application de la loi, comme :
 - l'élaboration de stratégies visant expressément les menaces agroterroristes;
 - l'inspection ciblée d'importation à haut risque (p. ex. conteneurs, ordres des transporteurs internationaux et matériel militaire);
- Mise au point de nouveaux outils d'application de la loi.

La dissémination de maladies animales réglementées est réduite

- Insistance sur la collecte de renseignements et d'information, comme :
 - le renforcement des activités de détection précoce grâce à un échange efficace et rapide d'information pertinente;
 - affectation continue de ressources aux programmes de tracabilité et d'identification.

Les urgences et les incidents associés à la santé animale sont gérés efficacement

- Reconnaissance grandissante de l'importance d'une bonne préparation, comme :
 - la réalisation de simulations de concert avec des organismes compétents afin d'améliorer le degré de préparation;
 - la réalisation d'enquêtes et d'évaluations épidémiologiques en temps opportun;
 - élaboration plus poussée de la régionalisation, des systèmes d'information géographique et des systèmes de gestion de données;
 - assurance de la disponibilité d'outils déterminants pour l'application de stratégies d'intervention et de prévention (p. ex. stratégies de vaccination et approbations).

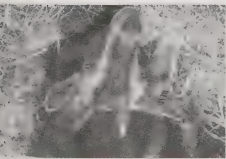
Santé des animaux

Santé des animaux — Dépenses prévues				
Prévisions des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Prévisions des dépenses	Dépenses prévues
2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	
105,9	82,4	92,6	92,6	963
Équivalents temps plein				
991	963	963	963	963

* Le financement supplémentaire annoncé dans le budget fédéral de 2003 n'a pas encore été réparti entre les secteurs d'activités de l'ACIA.

Activités centrales : Pour protéger la santé publique, l'ACIA procède à des inspections et dispose de programmes de surveillance et d'analyse pour prévenir et maîtriser la propagation de maladies animales transmissibles aux êtres humains. La protection des ressources animales commence bien avant la vente des animaux comestibles. L'ACIA continuera d'évaluer l'état sanitaire d'autres pays, d'élaborer des critères de certification des importations et de procéder à des inspections d'animaux importés aux points d'entrée (p. ex. aux aéroports, aux ports de mer et aux points de passage frontaliers) pour empêcher

- PROGRAMME DE SANTÉ DES ANIMAUX**
- ▶ SANTÉ ANIMALE
 - ▶ ALIMENTS DU BÉTAIL



Agence canadienne d'inspection des aliments

L'introduction de maladies animales exotiques. L'Agence maintiendra également ses interventions visant à prévenir l'introduction et la propagation des maladies animales indigènes réglementées par l'application de programmes de surveillance et d'éradication. Elle réglementera le transport sans cruauté des animaux et contribuera à protéger la qualité des aliments du bétail et les produits biologiques vétérinaires. De plus, elle continuera d'améliorer ses mesures de préparation aux situations d'urgence afin d'intervenir en cas de grande écloison de maladie. Pour terminer, l'ACIA continuera de procéder à des enquêtes sur les cas de non-conformité et, au besoin, à prendre des mesures d'application de la loi incluant les poursuites.



RÉSULTATS CLÉS

PRIORITÉS

Le secteur se conforme aux règlements

- Élaboration et mise en œuvre d'approches novatrices de la conformité et de l'application des lois relativement aux prescriptions nouvelles et actuelles des règlements.

- Élargissement des capacités du personnel en matière d'inspection, d'enquête et d'application de la loi :

- Mise à jour de méthodes et de manuels d'inspection et de laboratoire afin d'améliorer l'efficacité et la cohérence;
- Amélioration des programmes de formation destinés au personnel d'inspection.

- Intensification de la coopération et de la collaboration entre les organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux pertinents afin d'améliorer le taux de conformité dans le secteur non enregistré.

Les intervenants comprennent les règlements et les politiques et y souscrivent

- Recenser les rapports de consultation avec les intervenants afin de susciter une collaboration active à l'élaboration et à la mise en œuvre de prescriptions nouvelles et actuelles en matière de salubrité des aliments et d'étiquetage.

Le public est sensibilisé à la salubrité des aliments et y contribue

- Mise au point de matériels éducatifs avec la collaboration du Partenariat canadien pour la salubrité des aliments.
- Évaluation et mise en œuvre adéquate des prescriptions sur l'étiquetage à l'information aux Canadiens (après consultation de Santé Canada).
- Préparation et diffusion aux consommateurs de messages sur la salubrité des aliments et l'étiquetage (p. ex. les alertes à l'allergie).

Évaluation du rendement : Dans les rapports sur son rendement qu'elle présentera aux Canadiens, l'ACIA

mesurera les aspects suivants :

- Taux de conformité des établissements enregistrés au fédéral et des produits alimentaires nationaux, importations et exportations);
 - Nombre d'établissements enregistrés au fédéral qui appliquent des programmes HACCP (analyse des risques et maîtrise des points critiques);
 - Rappels d'aliments et réaction de l'ACIA aux urgences;
- En outre, d'autres données sur le rendement seront recueillies auprès de sources externes, comme les évaluations réalisées par Santé Canada, les vérifications menées par le Bureau du vérificateur général et les examens effectués par des organismes de réglementation étrangers.

- Niveau de sensibilisation du public (p. ex. résultats de sondages et d'enquêtes).

- Mesures prises dans les cas de non-conformité;



Priorités du programme de salubrité des aliments

RÉSULTATS CLÉS

PRIORITÉS

16

Le secteur adopte des pratiques de gestion des risques

- Mise au point et adoption de stratégies de gestion des risques visant les dangers émergents et les nouvelles technologies :
 - Élargissement ou mise en place, d'initiatives de réduction des dangers/des agents pathogènes (p. ex. présence de *E. coli* 0157 H:7 dans la viande bovine)
- Mise au point ou amélioration de stratégies relatives aux aliments, comme :
 - la mise au point de systèmes d'inspection des abattoirs de porc axés sur les principes HACCP (analyse des risques et maîtrise des points critiques);
 - la mise en œuvre obligatoire du PASA (Programme d'amélioration de la salubrité des aliments) dans les établissements enregistrés de production de viande;
 - la mise en œuvre du Programme canadien d'assurance qualité;
 - la reconnaissance des programmes de salubrité des aliments à la ferme comme composants du Cadre stratégique pour l'agriculture du gouvernement du Canada.

Les aliments sont conformes aux exigences du Canada et de ses partenaires commerciaux

- Élargissement et mise en œuvre d'une politique en matière d'importation :
 - Mise au point de bonnes pratiques d'importation et communication de ces dernières aux importateurs.
 - Insistance sur la collaboration et la participation internationales
 - Évaluation de la capacité des pays étrangers exportateurs à satisfaire aux exigences de la réglementation du Canada;
 - Renforcement des relations de collaboration avec d'autres gouvernements nationaux, notamment en insistant sur l'échange d'information et la collecte de renseignements;
 - Formulation de commentaires et de conseils sur des normes internationales axées sur des principes scientifiques.

Les urgences et les incidents liés à la salubrité des aliments sont gérés avec efficacité

- Évaluation en profondeur des menaces possibles du terrorisme agroalimentaire.
- Mise au point et expérimentation d'un plan de préparation et d'intervention en cas d'urgence lié à la salubrité des aliments de concert avec Santé Canada et d'autres organismes provinciaux et territoriaux.
- Renforcement de la coopération avec les États-Unis en matière de préparation aux situations d'urgence et mise en œuvre de mesures de sécurité alimentaire.



Éléments de planification par secteur d'activités

L'ACIA continuera de mettre l'accent sur un certain nombre d'activités centrales permanentes dans le cadre de son mandat visant la salubrité des aliments, la santé des animaux et la protection des végétaux. En outre, l'Agence adhère à certaines priorités qui répondent directement à son contexte opérationnel actuel ou projeté. La section suivante fournit des détails, par secteur d'activités, sur les dépenses prévues de l'ACIA, les activités centrales permanentes et les priorités durant la période de planification. Des renseignements sur la façon dont les évaluations du rendement seront effectuées sont également indiqués pour chaque secteur d'activités. Une des priorités ministérielles de l'ACIA consiste à accroître sa capacité à évaluer le rendement. La section V du présent rapport renferme plus de détails sur l'initiative relative au cadre de gestion du rendement.

Salubrité des aliments

Salubrité des aliments — Dépenses prévues

Prévisions des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2002-03	2003-04	2004-05	2005-06
nettes prévues* (en millions de \$)	303,5	278,2	314,5
Équivalents temps plein	3 525	3 578	3 578

* Le financement supplémentaire annoncé dans le budget fédéral de 2003 n'a pas encore été réparti entre les secteurs d'activités de l'ACIA.

Activités centrales : L'ACIA est chargée de s'assurer que les entreprises engagées dans la production et la distribution d'aliments et de produits alimentaires réglementés par le gouvernement fédéral sont conformes à la législation fédérale. L'Agence continuera de s'employer, avec l'aide d'une vaste gamme d'intervenants,

- PROGRAMME DE SALUBRITÉ DES ALIMENTS**
- ▶ HYGIÈNE DES VIANDES
 - ▶ POISSON ET FRUITS DE MER
 - ▶ PRODUITS LAITIERS
 - ▶ OEUFS
 - ▶ MIEL
 - ▶ FRUITS ET LÉGUMES FRAIS
 - ▶ PRODUITS TRANSFORMÉS
 - ▶ ENQUÊTE SUR LA SALUBRITÉ DES ALIMENTS
 - ▶ PRATIQUES ÉQUITABLES D'ÉTIQUETAGE

à trouver de meilleures pratiques de gestion axées sur des principes scientifiques, à inspecter les établissements et à procéder à des analyses sur les produits alimentaires canadiens et importés afin de voir à ce qu'ils respectent les lois et les règlements fédéraux. L'Agence se tiendra prête à réagir aux urgences liées aux aliments, à informer le public des rappels d'aliments et à contrôler l'efficacité des méthodes de rappel du secteur alimentaire. Elle continuera également à faire enquête sur les plaintes et à réagir à certains incidents comme l'adultération.

L'ACIA protège en permanence les Canadiens contre les pratiques commerciales déloyales en appliquant les dispositions sur les fraudes et l'étiquetage du Règlement sur les aliments et drogues et du Règlement sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation. Elle applique également ces dispositions aux produits alimentaires importés et canadiens à l'échelon de la fabrication, de l'importation et de la vente au détail.

Au besoin, l'ACIA continuera de prendre des mesures notamment la saisie, le retrait et le rappel de produits et/ou le recours à une action en justice, comme la poursuite, pour faire respecter les lois et règlements.

Apergu de la planification

Apergu des plans et des priorités de l'ACIA pour 2003-2004 :

RÉSULTATS STRATÉGIQUES

RÉSULTATS CLÉS

Salubrité des aliments

- Les aliments sont salubres et propres à la consommation
- Le régime réglementaire qui s'applique aux aliments est équitable et efficace
- Le public et les marchés sont convaincus de la salubrité des aliments canadiens
- L'industrie adopte des pratiques de gestion des risques.
- Les aliments répondent aux exigences nationales et aux exigences des partenaires commerciaux.
- Les urgences et les incidents liés à la salubrité des aliments sont gérés efficacement.
- L'industrie se conforme aux règlements.
- Les intervenants comprennent les règlements et les politiques et y souscrivent.
- Le public est sensibilisé à la salubrité des aliments et y contribue.

Santé des animaux

- Les produits animaux sont salubres et de qualité supérieure
- La transmission de maladies animales aux humains est contrôlée
- Les ressources animales du Canada sont protégées contre les maladies réglementées
- Le régime réglementaire qui s'applique aux animaux et à leurs produits est équitable et efficace
- L'entrée au Canada de maladies réglementées est atténuée.
- La propagation de maladies animales réglementées est atténuée.
- Les urgences et les incidents relatifs à la santé des animaux sont gérés efficacement.
- Les animaux du Canada et leurs produits répondent aux exigences nationales et internationales en matière de santé animale.
- L'industrie se conforme aux règlements.
- Les intervenants comprennent les règlements et les politiques et y souscrivent.
- Le public est sensibilisé à la santé des animaux et y contribue.

Protection des végétaux

- Les produits agricoles et forestiers sont sûrs et de qualité supérieure
- Les ressources végétales du Canada sont protégées contre les maladies et les ravageurs réglementés
- Le régime réglementaire qui s'applique aux produits agricoles et forestiers est équitable et efficace
- L'entrée au Canada de maladies et de ravageurs réglementés fait l'objet d'un contrôle.
- La propagation des maladies réglementées est atténuée.
- Les urgences et les incidents relatifs à la protection des végétaux sont gérés efficacement.
- Les végétaux et leurs produits répondent aux exigences nationales et internationales en matière de protection des végétaux.
- L'industrie se conforme aux règlements.
- Les intervenants comprennent les règlements et les politiques et y souscrivent.
- Le public est sensibilisé à la protection des végétaux et y contribue.



Faire face aux menaces à la sécurité de

L'approvisionnement alimentaire — L'ACIA considère qu'il est d'une importance capitale de prévenir la

propagation involontaire ou délibérée d'agents pathogènes dans les aliments, de substances toxiques, de ravageurs

ou de maladies qui pourraient représenter un risque pour la santé humaine ou notre environnement. L'Agence, de

concert avec d'autres ordres de gouvernements, doit accroître son niveau de préparation en cas d'urgence,

éprouver ses plans et procédures d'urgence et prévoir des programmes qui permettront au Canada de se remettre

des conséquences d'une situation d'urgence.

Renforcer la capacité scientifique — Il est essentiel que l'Agence puisse compter sur son réseau de laboratoires

et ses experts scientifiques pour régir les nouvelles technologies et s'y adapter, lutter contre les nouveaux

agents pathogènes et évaluer les risques posés par les maladies animales exotiques ou les espèces

envahissantes. L'ACIA s'appuie sur des principes scientifiques éprouvés pour élaborer ses programmes et

ses politiques. Ainsi, elle doit d'une part continuer d'investir dans la recherche de sorte qu'elle puisse

remplir son mandat et relever le défi de communiquer la

transparence de ses décisions réglementaires.

Renouveler ses effectifs — L'ACIA gère le recrutement et le maintien en poste des bons candidats dans un

environnement compétitif. Entre autres tendances, l'évolution des données démographiques et le

mouvement vers l'économie du savoir ont une incidence sur les stratégies de gestion des ressources humaines de

l'Agence. Même si l'Agence a su fidéliser ses employés, le taux moyen de maintien de l'effectif sur trois ans

étant de 90 %, l'admissibilité prévue à la retraite de 27 % des employés du groupe scientifique, professionnel

et technique restera le point de mire des stratégies de recrutement et de maintien en fonction. Ces facteurs

soulignent la nécessité pour l'ACIA de mettre l'accent sur la planification de la relève et la formation en tant qu'éléments clés du renouvellement de ses effectifs.

Contexte de la planification

Section IV : Plans et priorités

Un certain nombre de défis et de risques ayant une

incidence sur les secteurs d'activités de la salubrité des aliments, de la santé des animaux et de la protection des végétaux influent sur les plans et les priorités de l'ACIA. L'Agence relève ces défis et s'efforce de réduire les

risques dans le cadre de son processus de planification globale. Voici quelques-uns des principaux secteurs

répertoriés au moment d'établir les priorités du

programme 2003-2004 de l'ACIA :

Gérer la mondialisation croissante du commerce —

Le volume et la diversité du commerce mondial des

produits alimentaires, animaux et végétaux augmentent.

Par exemple, la valeur approximative des importations

de produits alimentaires, animaux et végétaux régis par

l'ACIA est passée de 18,5 milliards de dollars en 1997 à

23,8 milliards de dollars en 2001. Dans l'intervalle, les

exportations sont passées de 43,3 milliards de dollars à

50 milliards de dollars. Bien que ce commerce génère

des retombées pour les consommateurs et l'économie,

il augmente également le risque que des aliments

dangereux, des ravageurs ou des maladies exotiques

entrent au pays par l'intermédiaire de cargaisons de

biens importés. Si des produits dangereux, des ravageurs

ou des maladies venaient à entrer au pays, la santé des

Canadiens ou de notre environnement pourrait en

subir les conséquences. Seul un solide système de

réglementation, qui exige l'inspection et la certification

des biens entrant au Canada, permet de réduire

considérablement ces risques. Parallèlement, les exportations canadiennes de produits alimentaires, animaux ou végétaux augmentent également et ces exportations sont souvent visées par les exigences des pays importateurs. Il est par conséquent essentiel que l'ACIA maintienne sa capacité pour que ces produits soit réglementés et certifiés exempts de certaines maladies et de ravageurs.

Gérer les demandes croissantes de services auprès de

l'ACIA — Le volume et la diversité des produits

importés, associés à la croissance de nos industries

alimentaires, augmentent la demande de services

d'inspection et de certification de l'ACIA. L'Agence doit

également poursuivre la surveillance et l'évaluation d'un

nombre croissant d'établissements agréés afin de

s'assurer qu'ils se conforment aux lois fédérales relatives

à la salubrité des aliments. En outre, les attentes des

consommateurs à l'égard de la salubrité et de la qualité

des aliments évoluent. Ainsi, les programmes et les

politiques d'étiquetage des aliments doivent être adaptés

afin de répondre aux préoccupations des consommateurs

et à leurs besoins d'information dans des domaines

comme la valeur nutritive et les méthodes de production

(p. ex. biologique, nourrit au grain). Afin de répondre aux

demandes croissantes de services offerts par l'Agence, le

cadre de planification stratégique de l'ACIA s'efforcera

de trouver le juste équilibre entre les intérêts des

consommateurs et ceux de l'industrie et d'affecter

des ressources dans les secteurs où les risques sont

plus élevés.



L'ACIA en action

Protéger la santé du public — L'ACIA contribue à la santé des Canadiens au moyen de programmes et d'activités conçus pour cerner et gérer les risques liés à la salubrité des aliments, faire face aux urgences dans ce domaine, rappeler des aliments en cas d'urgence et prévenir la transmission de maladies animales aux humains. Elle fournit également aux Canadiens de l'information (p. ex. fiches de renseignements sur la salubrité des aliments), qui contribue à un mode de vie sain. L'Agence réalise nombre de ces activités en partenariat avec Santé Canada et les autorités sanitaires des municipalités, des provinces et des territoires.

Contribuer à la croissance économique — L'ACIA contribue à une saine économie en appliquant un régime réglementaire efficace pour les aliments, les animaux et les végétaux. L'intégrité des programmes réglementaires, des inspections et des activités de certification de l'ACIA augmentent la confiance des consommateurs et du marché dans la salubrité et la qualité des produits agricoles et forestiers, des produits de la pêche (poissons et fruits de mer) et des produits agroalimentaires canadiens, et elle contribue à contrôler la circulation des marchandises importées et exportées de part et d'autre de la frontière.

Protéger l'environnement canadien — Les programmes de l'ACIA contribuent à la santé de l'environnement et protègent la biodiversité canadienne en luttant contre les espèces envahissantes, en réglementant les produits agricoles et la biotechnologie et en protégeant le bétail, les cultures et les forêts du Canada contre les ravageurs et les maladies visés par règlement.

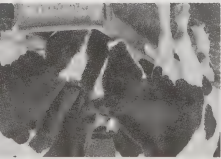
Contribuer à la sécurité publique — Le vaste réseau de laboratoires et d'experts scientifiques de l'ACIA, ses capacités de surveillance et de diagnostic ainsi que ses activités de planification et de préparation en cas d'urgence en font un collaborateur clé à l'égard de la sécurité du public et de l'agroalimentaire.

Régir nos frontières — Aux frontières et dans les ports de mer, les inspecteurs de l'Agence vérifient les chargements provenant de l'étranger; ils examinent les plantes, les animaux, les aliments et les matériaux d'emballage. Aux aéroports, à l'aide de chiens détecteurs, ils contrôlent les bagages personnels à la recherche d'aliments, de plantes ou d'animaux non déclarés pouvant abriter des maladies ou des ravageurs. Ainsi, l'ACIA fait partie de l'équipe de défense de la frontière canadienne au même titre que l'Agence des douanes et du revenu du Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Citoyenneté et Immigration Canada et d'autres organismes fédéraux.

Santé des animaux

La protection du secteur de l'élevage est essentielle à la production alimentaire canadienne, car les maladies animales peuvent mettre en danger la santé des Canadiens. En outre, le secteur de l'élevage représente une part importante de l'industrie canadienne de la production alimentaire en générant près de la moitié des recettes agricoles totales du Canada. Les maladies animales peuvent donc provoquer des pertes de plusieurs millions de dollars. Le fait que le Canada ait la réputation d'être exempt de certaines maladies graves rehausse la qualité marchande des animaux, des produits et sous-produits carnés.

Les programmes et services de l'ACIA en matière de santé des animaux visent à empêcher l'introduction au Canada de maladies animales graves (p. ex. la fièvre aphteuse) et à empêcher la propagation de maladies animales à l'intérieur du pays (p. ex. la tuberculose bovine). Lorsque des flambées de maladies transmissibles se produisent, l'Agence intervient pour les maîtriser et les éradiquer. Afin d'assurer la protection de la chaîne alimentaire, elle réglemente les aliments du bétail et les produits biologiques vétérinaires. Elle mène également des programmes réguliers de surveillance des maladies animales conçus pour déjouer les menaces sérieuses pour le bétail. En outre, l'ACIA évalue le statut sanitaire des autres pays, élabore des exigences de certification en matière d'importation et mène des inspections aux points d'entrée du pays afin d'empêcher l'introduction



Protection des végétaux

L'Office international des épiphytes.

de maladies animales exotiques. De plus, elle dirige la participation du Canada à l'établissement de normes scientifiques internationales concernant les exigences liées à la santé animale en prenant part aux travaux de l'Office international des épiphytes. Les ressources végétales du Canada, notamment les forêts, les céréales, les fruits et légumes ainsi que les pépinières et les cultures florales, fournissent de l'emploi à plus d'un million de Canadiens et génèrent des recettes annuelles évaluées à environ 85 milliards de dollars. Il est donc essentiel de protéger cette ressource environnementale et économique vitale contre les maladies et les ravageurs envahissants. Les activités de l'ACIA dans ce domaine aident à protéger les cultures et les forêts canadiennes, à conserver la biodiversité et à contribuer au développement durable des industries agricoles et forestières. Les programmes et les services de l'ACIA en matière de protection des végétaux visent à contrôler l'entrée des phytoravageurs exotiques au Canada et à prévenir la propagation de ravageurs suffisamment importants pour justifier une mise en quarantaine (p. ex. le virus de la sharka du prunier) au pays. L'Agence s'assure que les semences et les produits importés, tant ceux produits au pays que les produits importés, sont conformes aux normes fédérales en matière d'environnement, de salubrité, de produit et de traitement. Les responsables de la protection des végétaux de l'Agence attestent que les végétaux et tout autre matériel végétal connexe destinés à l'exportation satisfont aux règlements phytosanitaires des pays étrangers. Les spécialistes de l'ACIA s'occupent également des questions de salubrité liées au matériel végétal issu de la biotechnologie. L'ACIA représente également le Canada au sein d'organismes internationaux (p. ex. la Convention internationale pour la protection des végétaux) à l'appui de l'élaboration de normes scientifiques internationales de lutte contre les phytoravageurs.

LE CHEPTEL BOVIN CANADIEN COMPTE ENVIRON 14,6 MILLIONS DE TÊTES (2,2 MILLIONS DE BOVINS LAITIERS ET 12,4 MILLIONS DE BOVINS DE BOUCHERIE), 12,2 MILLIONS DE PORCS ET PRÈS D'UN MILLION DE MOUTONS.



Salubrité des aliments

La salubrité des aliments, qui contribue à la santé publique, constitue la grande priorité de l'ACIA. Il va de soi que le fait d'accroître la salubrité des aliments protège la bonne santé des Canadiens en prévenant les toxi-infections alimentaires. La salubrité permet également aux employés et aux employeurs d'économiser annuellement des millions de dollars, contribue à un approvisionnement alimentaire durable et affermit l'excellente réputation nationale et internationale du Canada en tant que fournisseur de produits sains et de qualité.

L'ACIA élabore et met en oeuvre des programmes et des services visant à protéger les Canadiens contre les risques évitables liés à la salubrité des aliments afin de s'assurer que les urgences dans ce domaine sont gérées efficacement et que le public est sensibilisé à la salubrité des aliments et y contribue. L'Agence doit avant tout vérifier que les fabricants, les importateurs et les distributeurs d'aliments se conforment aux règlements fédéraux en matière de salubrité alimentaire et également s'assurer que les importations et les exportations d'aliments respectent les exigences nationales et internationales liées à la salubrité des aliments. Afin de remplir son mandat à ce chapitre, l'ACIA collabore étroitement avec Santé Canada, ministère responsable des politiques et des normes de salubrité des aliments, ainsi qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada afin d'appuyer le Cadre stratégique pour l'agriculture. De surcroît, elle collabore étroitement avec le ministère des Pêches et Océans et les gouvernements provinciaux et territoriaux. En partenariat avec Santé Canada et d'autres organismes, l'Agence préconise et élabore des normes scientifiques internationales de salubrité alimentaire dans le cadre de la Commission du Codex Alimentarius.

Secteurs d'activités de l'ACIA

Grâce à des principes scientifiques éprouvés, à des activités d'inspection efficaces et à de solides partenariats, l'ACIA est en mesure d'offrir des résultats aux Canadiens dans chacun des trois secteurs d'activités suivants :

- Salubrité des aliments
- Santé des animaux
- Protection des végétaux

L'INDUSTRIE DE L'ALIMENTATION INJECTE
ANNUELLEMENT ENVIRON 45 MILLIARDS DE
DOLLARS DANS L'ÉCONOMIE DU PAYS.

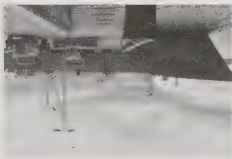
Création d'un cadre réglementaire international pour œuvrer à l'échelle de la planète

Les accords internationaux sur les règlements et les normes en matière de salubrité des aliments, de santé des animaux et de protection des végétaux constituent le fondement de la réglementation du mouvement transfrontalier des produits qui pourraient présenter un risque pour les aliments, les animaux et les plantes. Il est important pour tous les Canadiens de veiller à ce que ces accords soient efficaces, transparents et axés sur des principes scientifiques : les consommateurs canadiens en profiteront en ayant accès à des produits sains et de qualité supérieure; les producteurs canadiens bénéficieront d'une réglementation des marchés axée sur les risques et l'environnement canadien sera protégée.

Dans le cadre de son mandat et de ses responsabilités législatives, l'ACIA s'emploie à veiller à ce que le cadre international soit rigoureux, cohérent et fonde sur des données scientifiques. À cet égard, elle participe au nom du Canada à divers forums internationaux, notamment la Convention internationale pour la protection des végétaux, l'Office international des épiphytes, l'Organisation mondiale du commerce et les comités sanitaires et phytosanitaires de l'ALENA, l'Agence, conjointement avec Santé Canada, représente le gouvernement canadien au sein de la Commission du Codex Alimentarius, par ailleurs, elle participe activement à d'autres forums internationaux, notamment la Coopération

économique Asie-Pacifique, l'Organisation de coopération et de développement économiques et le Protocole de Cartagena sur la biosécurité. Les expériences acquises au pays et les besoins nationaux orientent la participation du Canada à ces accords internationaux. La situation nationale du Canada est utilisée pour influencer l'élaboration d'accords internationaux pertinents, d'ententes et de normes, qui auront en retour une incidence sur l'élaboration des mesures prises à l'échelle nationale. Pour favoriser les objectifs du Canada en matière de réglementation, l'ACIA négocie et conclut des accords pour la mise en place d'exigences techniques concernant le déplacement international des produits réglementés par ses soins ou par des organismes étrangers. L'Agence participe à ces accords au nom du Canada.

Compte tenu de la nature hautement intégrée de l'économie canadienne et de l'économie américaine, et des similitudes entre les objectifs et les systèmes des deux pays en matière de réglementation, l'ACIA doit également maintenir et intensifier les liens réglementaires traditionnels qui existent entre le Canada et les États-Unis dans ce domaine axé sur la sécurité et la sûreté. Dans le cadre de l'élaboration de cadres réglementaires efficaces et cohérents à l'intention des Canadiens, l'ACIA peut compter sur la participation des partenaires fédéraux suivants : Santé Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ainsi qu'Environnement Canada.





outre, l'Agence travaille en étroite collaboration avec ses homologues américains compte tenu de la frontière commune, de l'important volume des échanges commerciaux et des similitudes entre les systèmes de réglementation des deux pays. Enfin, elle collabore avec ses homologues étrangers afin de conclure des ententes techniques dans le but de faciliter le mouvement international des produits.

La communauté scientifique figure parmi les principaux partenaires de l'ACIA. En effet, celle-ci consulte régulièrement les experts scientifiques pour élaborer des règlements et des politiques, et cerner les orientations stratégiques en matière de recherche scientifique.

L'Agence contribue très activement à l'ensemble de la communauté scientifique en partageant ses connaissances avec elle. La création de la Stratégie de partenariat de recherche, financée en partie par l'ACIA, illustre bien le fruit de ces efforts. En effet, cette Stratégie met l'accent sur la recherche, le développement technologique et la collaboration entre des établissements d'enseignement, d'autres paliers de gouvernement, des organismes de réglementation étrangers et l'industrie.

L'ACIA reconnaît également l'importance cruciale du maintien d'une collaboration étroite avec la vaste gamme de ses intervenants. Pour cette raison, elle consulte régulièrement ces intervenants, y compris ses parties réglementées, pour la conception et la mise en œuvre de politiques, de programmes et d'activités réglementaires. L'Agence cherche ainsi à assurer que les parties réglementées comprennent et respectent les règlements et les politiques du Canada. De la même manière, elle collabore avec d'autres intervenants comme des associations représentant les consommateurs et la santé publique, le bien-être des animaux et la protection de l'environnement, pour cerner et régler les nouvelles préoccupations au chapitre de la salubrité des aliments et de l'étiquetage, ainsi que pour examiner, élaborer et mettre en œuvre des politiques et des programmes sur la santé des animaux et la protection des végétaux.

Dans le domaine de la salubrité des aliments, Santé Canada et l'ACIA partagent des rôles et des responsabilités uniques et complémentaires. Santé Canada est responsable des politiques, des normes et des règlements visant la salubrité des aliments, tandis que l'Agence s'occupe de toutes les activités d'inspection des aliments et de vérification de la conformité, ainsi que de l'élaboration de règlements et de politiques sur l'étiquetage des aliments et les normes de composition.

De surcroît, l'ACIA collabore avec Agriculture et Agroalimentaire Canada, ses partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux, et autres intervenants, afin d'appuyer la mise en œuvre du Cadre stratégique pour l'agriculture. En effet, un certain nombre d'éléments de ce cadre relèvent directement du mandat de l'Agence. Ces éléments incluent l'amélioration de la salubrité et de la qualité des aliments grâce à l'harmonisation de la réglementation au Canada et à l'étranger et au renforcement des systèmes de salubrité des aliments tout au long de la chaîne alimentaire — depuis la salubrité des aliments à la ferme pour les producteurs jusqu'aux systèmes HACCP (analyse des risques et maîtrise des points critiques) pour l'industrie.

Avec l'aide des gouvernements provinciaux et territoriaux, l'ACIA coordonne les activités qui facilitent le respect des règlements fédéraux et provinciaux. La coordination des services d'intervention en cas d'urgence (p. ex. enquêtes sur la salubrité des aliments et rappels d'aliments) à l'échelle nationale constitue également un élément essentiel de ces partenariats.

L'ACIA travaille également étroitement avec ses homologues étrangers. En ce qui concerne la salubrité des aliments, de la santé des animaux et de la protection des végétaux, par exemple, le Canada, les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande poursuivent de nombreux objectifs communs. Le Canada échange des renseignements et des points de vue avec ces pays et d'autres, avant la tenue de réunions internationales pertinentes dans le but de favoriser ses intérêts. En

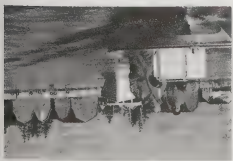
d'exportation ou l'évaluation sur place de sociétés étrangères. Ses inspecteurs surveillent la salubrité et la qualité des produits agricoles et alimentaires canadiens, y compris les produits de la pêche, et supervisent l'arrivée au pays de végétaux, d'animaux et d'aliments provenant de l'étranger. Pour accomplir efficacement son mandat, l'ACIA doit pouvoir continuellement miser sur la conception, l'élaboration et l'examen d'outils et de processus reliés à l'inspection, ainsi que sur l'examen régulier des règlements et politiques qui la concernent. (Pour en savoir plus, voir la section 7.2.) Il lui faut également constamment examiner les nouvelles méthodes d'inspection axées sur la science, qui s'orientent de plus en plus vers l'audit gouvernemental ou la vérification des activités de l'industrie. Cette approche exige l'élaboration continue d'outils stricts en matière de vérification de la conformité et d'application de la réglementation pour voir à ce que les normes canadiennes soient mises en application de façon rigoureuse et efficace.

Partenariats solides

L'ACIA exerce son vaste mandat dans un environnement intergouvernemental complexe qui nécessite le maintien de partenariats solides avec d'autres ministères fédéraux et les administrations municipales, provinciales et territoriales. Il incombe à tous d'établir et de mettre en application des normes qui favorisent l'intégrité des systèmes canadiens relatifs à la salubrité des aliments, à la santé des animaux et à la protection des végétaux.

L'Agence travaille de concert avec ses partenaires du gouvernement fédéral à l'élaboration de politiques réglementaires, à l'établissement de normes et à la conclusion d'accords techniques visant le transport international des produits. En collaboration avec ses partenaires fédéraux, elle procède également à des évaluations scientifiques des risques, mène des activités de surveillance et de collecte de renseignements et favorise la coopération en matière de recherche.

- PARMI LES PARTENAIRES DE L'ACIA À MENTIONNER :**
- ▶ SANTÉ CANADA
 - ▶ AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA
 - ▶ PÊCHES ET OCÉANS CANADA
 - ▶ RESSOURCES NATURELLES CANADA
 - ▶ AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET COMMERCE INTERNATIONAL
 - ▶ ENVIRONNEMENT CANADA
 - ▶ AGENCE DES DOUANES ET DU REVENU DU CANADA
 - ▶ BUREAU DE LA PROTECTION DES INFRASTRUCTURES ESSENTIELLES ET DE LA PROTECTION CIVILE
 - ▶ FORÊTS CANADA
 - ▶ COMMISSION CANADIENNE DES GRAINS



Principes scientifiques

épreuves

En tant que principal organisme de réglementation à vocation scientifique au Canada, l'ACIA s'appuie sur des bases scientifiques pour concevoir et dispenser ses programmes et pour faire face à des situations nouvelles comme la réglementation des produits issus de la biotechnologie. Elle se sert de la science comme élément essentiel de ses prises de décisions réglementaires. Parmi les types d'éléments scientifiques dont l'Agence a besoin et qu'elle utilise à l'appui de ses secures d'activités, mentionnons :

- méthodes de laboratoire : essais, recherche et développement technologique;
- évaluation des risques : évaluer la probabilité qu'une menace se présente et ses répercussions potentielles;
- surveillance : collecte, analyse et interprétation de données;
- analyse de données de recherche et d'informations scientifiques pour fournir des conseils scientifiques et cerner les nouveaux problèmes;
- recherche en matière de réglementation à l'appui des études qui facilitent l'évaluation des répercussions potentielles des produits agricoles, y compris ceux issus de la biotechnologie, sur la protection de l'environnement et des végétaux, et sur la santé des humains et des animaux.

Prestation de services

d'inspection efficaces

L'ACIA est responsable de l'administration et de l'application de 13 lois fédérales et de leurs règlements respectifs. L'Agence vérifie si l'industrie respecte ces lois en procédant à des inspections et en offrant d'autres services connexes, que ce soit l'inspection des produits et de l'établissement, la délivrance de certificats

LE CADRE LÉGISLATIF DE L'ACIA

- LOI SUR LES SANCTIONS ADMINISTRATIVES
- PÉCUNIAIRES EN MATIÈRE D'AGRICULTURE
- ET D'AGROALIMENTAIRE
- LOI SUR LES PRODUITS AGRICOLES AU CANADA
- LOI SUR L'AGENCE CANADIENNE
- D'INSPECTION DES ALIMENTS
- LOI SUR L'EMBALLAGE ET L'ÉTIQUETAGE
- DES PRODUITS DE CONSOMMATION*
- LOI RELATIVE AUX ALIMENTS DU BÉTAIL
- LOI SUR LES ENGRAIS
- LOI SUR L'INSPECTION DU POISSON
- LOI SUR LES ALIMENTS ET DROGUES*
- LOI SUR LA SANTÉ DES ANIMAUX
- LOI SUR L'INSPECTION DES VIANDES
- LOI SUR LA PROTECTION DES
- OBTENTIONS VÉGÉTALES
- LOI SUR LA PROTECTION DES VÉGÉTAUX
- LOI SUR LES SEMENCES
- EN CE QU'ELLE A TRAIT AUX ALIMENTS

Section III : Offrir des résultats aux Canadiens

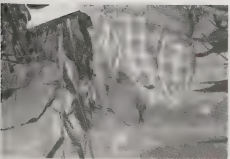
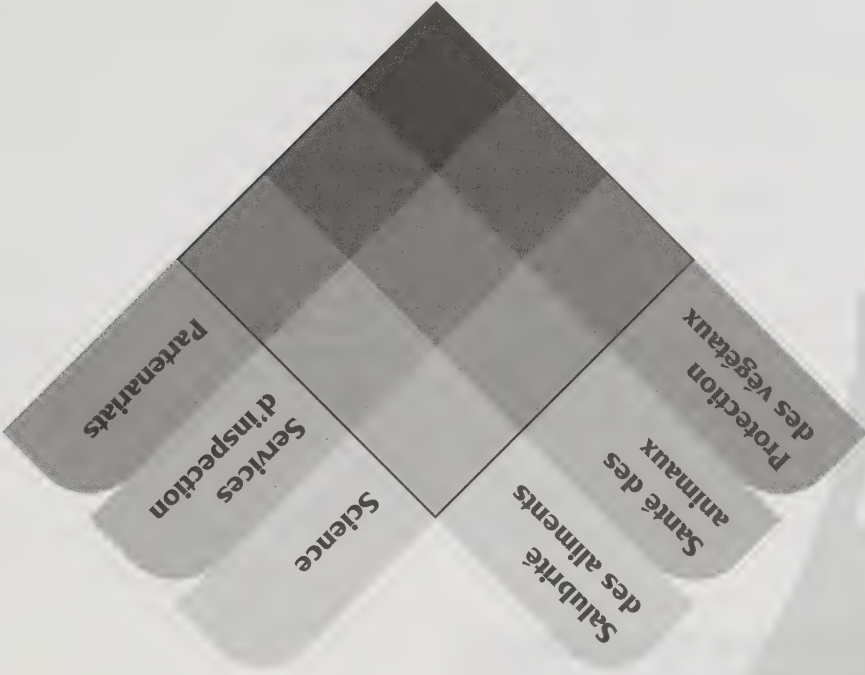
4

Clé du succès

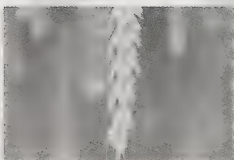
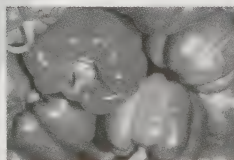
L'effectif de l'ACIA compte plus de 5 300 professionnels dévoués qui, à l'échelle du Canada, travaillent à réglementer la salubrité des aliments, la santé des animaux et la protection des végétaux. La clé de leur

succès repose sur trois facteurs interreliés et intégrés : des principes scientifiques éprouvés, la prestation de services d'inspection efficaces et l'établissement de partenariats solides.

AGENCE CANADIENNE
D'INSPECTION DES ALIMENTS



Section II : Raison d'être



L'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) a pour mandat de protéger l'approvisionnement alimentaire, les animaux et les végétaux du Canada dont dépendent la salubrité et la qualité supérieure des aliments. Par conséquent, elle représente le principal organisme de réglementation à vocation scientifique pour ce qui est des secteurs d'activités suivants :

Salubrité des aliments

Santé des animaux

Protection des végétaux

Dans le cadre de son mandat, l'Agence contribue directement aux priorités du gouvernement du Canada et au bien public.

PRIORITÉ DU GOUVERNEMENT DU CANADA

- SANTÉ PUBLIQUE
- CROISSANCE ÉCONOMIQUE
- PROTECTION ENVIRONNEMENTALE
- SÉCURITÉ PUBLIQUE

CONTRIBUTION DE L'ACIA

- PROTECTION CONTRE LES RISQUES ÉVITABLES POUR LA SANTÉ PUBLIQUE
- RÉGIME DE RÉGLEMENTATION ÉQUITABLE ET EFFICACE
- PROTECTION DES RESSOURCES ANIMALES ET VÉGÉTALES
- PROTECTION DE L'APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE CONTRE LES MENACES POTENTIELLES

Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004

Déclaration de la direction

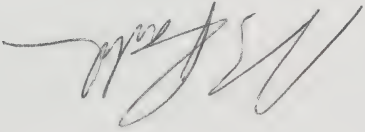
- Je suis heureux de présenter, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2003-2004 de l'Agence canadienne d'inspection des aliments.
- Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 :
- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
 - Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes établies dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada.
 - Le document est complet et exact.
 - Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

Le 7 mars 2003

Agence canadienne d'inspection des aliments

Président

Richard B. Fadden



ressources et des pouvoirs fournis.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des

Section I : Messages

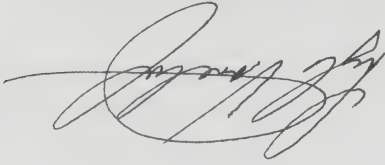
Message du Ministre

J'ai le plaisir de déposer le Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA). Ce rapport met l'accent sur la poursuite de l'excellence dans le cadre de son mandat et de ses activités visant à protéger les Canadiens contre les risques évitables pour la santé, à offrir un régime de réglementation juste et efficace qui favorise la croissance du Canada, à contribuer à la protection des ressources naturelles et à promouvoir la salubrité de l'approvisionnement alimentaire au Canada.

En tant qu'organisme fédéral à vocation scientifique chargé de réglementer les aliments, les animaux et les végétaux, l'ACIA s'est engagée à jouer un rôle de premier plan en assurant la salubrité de l'approvisionnement alimentaire. Le Canada produit des aliments sains grâce aux efforts déployés par tous les paliers de gouvernement, ainsi que par les producteurs, les transformateurs, les distributeurs et les consommateurs. Les activités du personnel de l'Agence, en ce qui a trait à la gestion des risques liés à la salubrité des aliments et à l'intervention connexe en cas d'urgence, contribuent de manière significative à la santé publique. En outre, par l'entremise de ses activités d'inspection ciblées, l'ACIA continue de veiller au respect des lois, des règlements et des normes du gouvernement fédéral, et elle collabore volontiers avec les intervenants afin d'adopter des mesures de contrôle axées sur les risques et d'appliquer des mesures d'urgence rapides et efficaces. En tant que partenaire solide d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, l'Agence participe, à titre d'organisme responsable de la réglementation, à la promotion du nouveau Cadre stratégique pour l'agriculture du Canada.

L'ACIA reste fidèle à son engagement à l'égard de la protection des atouts environnementaux et économiques les plus importants — les ressources animales et végétales — contre les parasites et les maladies. Les spécialistes et les inspecteurs de l'Agence, responsables de la santé des animaux et de la protection des végétaux, demeurent vigilants afin d'empêcher l'entrée au pays de maladies animales exotiques et de phytoravageurs envahissants qui pourraient nuire aux animaux d'élevage, aux cultures et aux forêts du Canada. L'engagement de l'Agence ne s'arrête pas là : son personnel vérifie constamment l'innocuité, l'efficacité et la qualité des aliments du bétail, des semences et des engrais, facteurs de production faisant partie intégrante de la protection des ressources animales et végétales, et qui jouent un rôle important dans la sauvegarde des réserves alimentaires canadiennes.

Le Canada doit être prêt à faire face et à répondre aux urgences qui menacent la salubrité des aliments, la santé des animaux et la protection des végétaux. Les vastes activités de l'ACIA en matière de surveillance et de diagnostics, le renforcement des mesures de contrôle aux frontières, la coordination de la communication et les exercices de préparation en cas d'urgence l'aideront à assurer la sécurité du pays et à protéger le bien-être à long terme de tous les Canadiens.



L'Honorable Lyle Vancil, C.P., député

Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

Table des matières

Section I : Messages 1

Messagerie du Ministre 1

Déclaration de la direction 2

Section II : Raison d'être 3

Section III : Offrir des résultats aux Canadiens 4

Clé du succès 4

Principes scientifiques éprouvés 5

Prestation de services d'inspection efficaces 5

Partenariats solides 6

Secteurs d'activités de l'ACIA 9

Section IV : Plans et priorités 12

Contexte de la planification 12

Aperçu de la planification 14

Éléments de planification par secteur d'activités 15

Salubrité des aliments 15

Santé des animaux 18

Protection des végétaux 22

Section V : Programme d'amélioration de la gestion 26

Initiatives en matière de ressources humaines 26

Initiatives de gestion modernes 27

Section VI : Organisation 29

Résultats stratégiques et secteurs d'activités 29

Responsabilité 30

Dépenses prévues de l'ACIA 31

Section VII : Annexes 32

Tableaux financiers 32

Principales initiatives de réglementation 37



Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004



Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communicaion.gc.ca>
No de catalogue : BT31-2/2004-III-105
ISBN 0-660-62211-4



Agence canadienne d'inspection des aliments

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

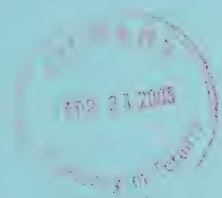
Canada



Canadian Forces Grievance Board

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-62
ISBN: 0-660-62266-1

Canadian Forces Grievance Board



Report on Plans and Priorities

For the period
2003-2004 to 2005-2006

A handwritten signature in cursive script, reading 'John McCallum'.

The Honourable John McCallum, P.C., B.A., Ph.D.
Minister of National Defence

Table of Contents

<i>Chairperson's Message and Management Representation Statement</i>	3
Chairperson's Message	3
Management Representation Statement	5
<i>The Canadian Forces Grievance Board (CFGB) - Raison d'être</i>	6
Contributing to Public Policy Values	6
Exercising Powers in Accordance with the Public Interest	6
Work of the Board	7
Justice Based on Law	8
<i>Planning Overview</i>	9
Strategic Outcomes	9
Major Factors Influencing the Board and Key Relationships	9
<i>Plans and Priorities</i>	14
<i>Organization</i>	18
Strategic Outcomes and Business Line	18
Accountability	19
Departmental Planned Spending	20
<i>Annex A - Financial Information</i>	21
Net Cost of Program for the Estimates Year	21
<i>Annex B – Other Information</i>	22
Contacts for Further Information and Web Site	22
Canadian Forces Grievance Board	22
Statutory Annual Reports and Board Reports	22

Chairperson's Message and Management Representation Statement

Chairperson's Message

In November of 2002, the Canadian Forces Grievance Review Board's (CFGB) management team met to review the Board's strategic plan and to decide on the priorities for the upcoming 2003-04 fiscal year. The team confirmed that their long term strategy had been well chosen, and that the organization was soundly on track towards achieving its long term outcomes, namely: contributing, through fair and impartial findings and recommendations, to increased confidence among members of the Canadian Forces (CF) in the military's administrative justice system and to improved conditions of work for its members.

When the Board establishes organizational priorities for any given year, at the forefront will always be the issuance of fair, impartial, transparent and expeditious findings and recommendations on CF grievances referred by the Chief of Defence Staff, since this is the very reason why the CFGB exists. The major business challenge for the Board is to perform the work it is mandated to do while, at the same time, carrying out all of the activities needed to ensure results, in addition to delivering against its corporate obligations as an independent organization within the Government of Canada.

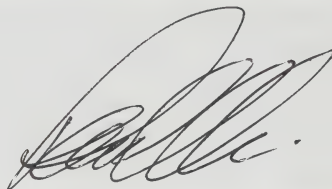
In the coming year a key endeavor for the Board will be to actively participate in the review of the *National Defence Act* since it contains the legislation under which the Board was created. In addition, two government-wide initiatives will be high on the CFGB's management agenda. These are to comply with the *Policy for Continuous Learning in the Public Service* and to implement a modern management improvement plan in support of the government's *Results for Canadians* framework.

As could be expected with any new organization, it took two years for the CFGB to gather sufficient history and experience as an organization before it could fully determine its true resourcing requirements. When the initial Treasury Board submission was prepared to establish the CFGB, a fairly accurate prediction was made regarding the number of resources that would be required in the core operations to conduct the work of the Board. What was not as well predicted at the time were the corporate resource needs to operate as a completely independent organization in government and to meet its obligations to the central agencies.

The Department of National Defence has supported the CFGB thus far by providing short-term supplementary funding to allow the Board to establish itself. However, with its currently approved annual reference level, the Board will only be able to review about half of the grievances that the organization could possibly receive each year. Furthermore, with this level of funding the Board will not be able to implement key components of its plans, most notable among them being its management improvement action plan supporting the government's overall agenda. Consequently, the CFGB is obliged to seek an increase in its annual reference level.

We often hear the words that people are an organization's most important resource. If we believe these words then it is easy to recognize the value of an organization that, through its findings and recommendations, contributes to ensure members of the military are treated fairly and impartially in matters concerning their conditions of work. This is especially so in light of the fact that Canada's single largest employer, the Canadian Forces, has no unions or associations representing its employees.

The Members of the CFGB are honoured to make a positive contribution to resolving disputes within the Canadian Forces. It is my hope that the Board will receive the funding required to fully implement the plans and priorities presented in this year's report so that we can unswervingly continue our work that ultimately benefits the men and women who dutifully serve our country.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paul-André Massé', with a stylized, flowing script.

Paul-André Massé
Chairperson

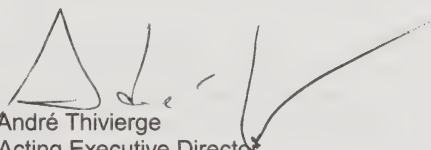
Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Forces Grievance Board

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities:

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS
- Is comprehensive and accurate
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure, on which this document is based, has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Name: André Thivierge
Acting Executive Director

Date: 24 janvier 2003

The Canadian Forces Grievance Board (CFGB) - Raison d'être

Contributing to Public Policy Values

The CFGB is an independent, arms-length organization that was created through amendments to the *National Defence Act (NDA)* approved by Parliament on December 10, 1998. The need for such an organization was spawned over nearly two decades, beginning in 1980, when the Supreme Court of Canada affirmed the need for a separate parallel system of justice to meet the unique requirements of military discipline. In 1997 the tabling of two reports on the Code of Service Discipline, coupled with the Somalia Commission of Inquiry report, clearly confirmed the need to separate, on an institutional basis, the military's system of investigative, prosecutorial, defence and judicial functions. This happened at a time when growing media coverage on military discipline issues was no doubt seen to be compromising the government's public policy values of equity, transparency and fairness for all.

While the Board's day-to-day role is to review individual grievances and submit findings and recommendations to the Chief of the Defence Staff (CDS), its impact in support of the public good is much broader in scope. The creation of the Board demonstrates the Government of Canada's desire to put in place the most efficient, transparent and humane grievance process possible and this in turn, will contribute to improved conditions of work in the Canadian Forces.

The amendments made to the *NDA*, concerning the grievance review process, were aimed at making the whole process simpler and shorter for members of the Canadian Forces. Prior to the amendments, the process was perceived as involving too many levels of review, leaving the perception that it was slow and unresponsive. In addition, the process was seen as being too closely linked to the chain of command and lacking any external input.

Exercising Powers in Accordance with the Public Interest

The role of the Board is to conduct an expeditious, objective and transparent review of grievances with due respect to fairness and equity for each individual member of the Canadian Forces, regardless of rank or position. The Board has the powers of an administrative tribunal to summon civilian or military witnesses, as well as order testimony under oath, and the production of documents. Hearings would normally be held in-camera, in the interests of individual privacy. Nonetheless, the Chairperson could decide to hold public hearings when it is deemed the public interest is at stake.

Administrative tribunals provide a mechanism outside the court system for the speedy resolution of complex matters. Acting independently of the government, they have the power to make recommendations or decisions through enabling statutes of Parliament. Such powers permit a tribunal to determine the scope of rights and obligations in a particular field of expertise. Further, these powers must be exercised in accordance with the public interest and the specific circumstances prevailing in the tribunal's area of activity. As is the case with other independent organizations that operate at arms-length, CFGB operations cover a very specific area of jurisdiction.

As a public body, the CFGB must be transparent to the public but above all to the CDS and military personnel, as it addresses Canadian Forces' grievances. The Board is accountable to parliament through annual reporting.

The Board is made up of a Chairperson, a full-time Vice-Chairperson, a part-time Vice-Chairperson and two part-time Members. All are appointed by Governor-in-Council, for terms not exceeding four years. The Board is supported in its work by experts in the fields of labour relations, human resources and law.

Work of the Board

The Board officially opened its doors and began operations on June 15, 2000, when it received its regulatory authority. The importance of its role can best be understood by knowing that the Canadian Forces is the single largest employer nationally (close to 80,000 members, including the Reserves), with operations in Canada and abroad.

Prior to the amendments to modernize the *NDA*, there could have been up to seven levels of review in a grievance process. The *Act* now provides for only two levels of authority in reviewing grievances, thus making the whole process simpler and shorter. The first level is the initial authority in a position to review the grievance and grant redress. Any grievor who is not satisfied with this initial decision may submit an application for review to the CDS, who represents the second and final level in the grievance procedure.

Any officer or non-commissioned member of the Canadian Forces who has been aggrieved by a decision, act or omission in the administration of the affairs of the Canadian Forces is entitled to submit a grievance before the effective date of his/her release from the Canadian Forces.

All grievances referred for CDS adjudication are sent to the Director, Canadian Forces Grievance Administration (DCFGA). The DCFGGA office is within the chain of command and is responsible for referring to the adjudicating authority all grievances related to performance appraisals, promotions, postings, training and other career related issues.

The DCFGGA is required to refer to the CFGB all other grievances, as follows: Any grievance relating to deductions from pay and allowances; reversion to a lower rank or release from the Forces; the application or interpretation of policies relating to the expression of personal opinions, political activities, and candidature for office, civil employment, conflict of interest and post-employment compliance measures, harassment or racist conduct; pay, allowances and other financial benefits; the entitlement to medical care and dental treatment, and grievances concerning a decision or an act of the CDS.

The CDS may also decide to refer other types of grievances to the Board for recommendation. The CFGB makes findings and recommendations to the CDS regarding grievances that are referred to it but final decision power rests with the CDS. However, while the recommendations do not bind the CDS, if he or she decides to not follow them, a written explanation must be provided.

Justice Based on Law

The Board plays a unique role in regard to the Canadian Forces' grievance review process. Unlike other organizations, there are no unions or employee associations in the military. While the Board considers fairly the rights of military personnel, it must maintain complete objectivity and impartiality, protecting and balancing the rights of both the grievors and that of the Canadian Forces.

Labour law in the military context is entirely different from what experts in labour law would normally face in the civilian world. The conditions of employment in the Canadian Forces are unilaterally set by regulations and subject to the authority of the CDS and, to a certain extent, may involve the exercise of Royal Prerogative.

Since the very notion of applying the general principles of labour relations within the military context is a new one, and the Board has only been in existence for a relatively short time, there was little existing jurisprudence on which the Board could base its findings. Therefore, the Board has had to undertake original research into the law set by courts and the precedents established by other quasi-judicial bodies, with a view to adapting these to the unique military context.

The Board brings to bear the full weight of related laws and jurisprudence when submitting its findings and recommendations on grievances to the CDS. These findings and recommendations will, at times, lead to amendments to existing regulations or other systemic changes affecting many individuals in the Forces.

It is expected that, with time, the Board's findings and recommendations will have a positive impact on the conditions of work in the Canadian Forces thus contributing to improved morale among the members of the military who loyally serve their fellow Canadians at home and abroad.

Planning Overview

Strategic Outcomes

Contribution to increased confidence among members of the Canadian Forces that the principles of fairness and integrity underlie the administrative justice system within the military, and contribution to improved conditions of work in the Canadian Forces, through the fair and impartial review of grievances.

Results

1. The CDS and members of the Canadian Forces are confident that the Board's findings and recommendations are objective, timely, fair and impartial.
2. The work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel and contributes to a better understanding and application of the regulations, policies and guidelines governing the conditions of work in the Canadian Forces.
3. Members of the Canadian Forces express confidence in the principles that underlie the administrative justice system within the military.

Major Factors Influencing the Board and Key Relationships

There are internal and external factors impacting on the Canadian Forces Grievance Board.

The external factors are as follows:

- ◆ The CFGB is a relatively new organization in government and there likely exists a degree of scepticism among members of the military that the Board will actually make a positive difference in the resolution of grievances.
- ◆ Opinion leaders on military affairs have expressed some cynicism about the Board's usefulness in the grievance resolution process.
- ◆ There are no unions in the military. This renders it essential that the Board conduct thorough and balanced research and analysis for both sides in the grievance, in order to make impartial findings and recommendations on the issues.
- ◆ There exists a certain degree of confusion, at large, about the different players dealing with the same or similar matters on behalf of the military, i.e., the Canadian Forces Grievance Administration, the Ombudsman, the Military Police Complaints Commission and the office dealing with Conflict Management at DND.

- ◆ Grievors make no distinction where a grievance is in the review process, therefore, if there are delays at any point in the process, either before or subsequent to the CFGB having received a grievance and sending its findings and recommendations to the Chief of the Defence Staff (CDS), this can negatively impact on the Board's credibility.
- ◆ Some grievors go to two sources at once, likely hoping to increase their chances of success in resolving their grievances. For example, they will file a formal grievance and also lodge a complaint with DND's Ombudsman's Office. If the Ombudsman acts on a complaint for which a formal grievance has been filed, this can only create further confusion in the arena of staff relations.
- ◆ A review of the legislation that created the Board is scheduled to be completed within five years of its enactment (December 2003) and the Board needs to be prepared in order to participate in the review in a meaningful way.
- ◆ While delivering against its mandate the Board must also comply with various central agency initiatives and reporting requirements; these take up valuable time and consume scarce resources.

The internal factors are:

- ◆ The Board's mandate contains an inherent challenge that is not easy to reconcile, i.e., the requirement to act expeditiously yet fairly, in presenting findings and recommendations on grievances. For example, when establishing precedents a considerable amount of time is required to ensure the most correct course when making findings and recommendations since these precedents could very well apply in the resolution of future grievances.
- ◆ The organization requires knowledge workers with highly developed skills and abilities, and recruiting and retaining these scarce and highly sought resources has proved to be a challenge. Also, key management positions have not yet been filled and this has impeded the Board's progress in a number of areas.
- ◆ Arriving at a steady-state of operation has proven to be a greater challenge than had been originally envisaged. This has created a certain degree of organizational instability that has impacted on the ability to retain employees.
- ◆ When the Board was created, its A-base budget was established on the basis that its corporate services requirements could be largely provided through shared administrative arrangements. Although the Board did attempt to put such arrangements in place, for a variety of reasons this concept did not materialize. Now with two years of operation behind it, management has ascertained that even with contracted-out service support, a minimum critical mass is required in each of the corporate services functions in order to sustain a viable operation. Thus, the Board's present A-base funding is insufficient to meet its on-going future needs and this is a serious issue that must be addressed on a priority basis.

Major Challenges

The key challenges facing the Board are to be able to develop a climate of confidence in the role played by the Board; to sway the views of military opinion leaders and to distinguish its role from that of other players involved in the arena of improving relations within the military.

At the forefront of all these challenges, however, is the requirement for the Board to secure funding to continue operations into the future. The Board conducted a budget planning exercise in the fall of 2002, assuming it would have at its disposal the 6.1 million dollars currently available in its approved A-Base budget. The results of this exercise demonstrated that the Board would only be able to cover the most basic of salary and O&M costs with this level of funding. Furthermore, it will only be able to review approximately 150 grievances a year which is clearly unacceptable given that the Board could possibly receive up to 300 grievances a year and that one of the main reasons for the creation of the CFGB was to expedite the review of grievances. Additionally, without the required resources the backlog of grievances could be expected to grow, adding to the inventory of over 200 outstanding grievances still before the Board as of January 2003.

The Board's participation in the review of the *NDA* will require considerable time and effort yet, at the same time, the Board will have to carry out the work it is mandated to do, implement modern comptrollership and its 2003-04 operational plan and also respond to central agency requirements. If it does not receive the necessary resources to fulfill all these obligations, the Board will be placed in an untenable situation.

Risk Assessment

Members of the CFGB management team conducted a risk assessment analysis to determine where they were at greatest risk as an organization. They contemplated the probability of an event occurring and the impact that event might have on the Board, if it were to occur. They also focussed on the strategic and operational risks they could possibly face. Like other organizations, the Board must soundly manage on a continuous basis its stewardship risks in the areas of financial management, information technology and processing, data integrity and the security of documents. The loss of corporate memory is the greatest operational risk to the Board yet retaining highly sought and scarce resources presents a considerable human resource management challenge. Providing an environment that fosters continuous learning is a key strategy the Board is employing to mitigate this risk.

Of greater concern are the strategic risks the Board may face. These are risks over which the Board may have little control but which could negatively impact on its credibility and jeopardize its viability as an independent organization within government.

The key strategic risks are:

1. Not obtaining an increase in its A-base funding, which would severely compromise the Board's future operations;
2. Disparaging media coverage; and;
3. Continuing confusion regarding the different players involved in matters affecting the well-being of military members, most notably between the DND/CF Ombudsman and the Canadian Forces Grievance Board.

With regards to the first strategic risk outlined above, the CFGB will make a request for increased A-base funding, although the power to decide on this matter is beyond the Board's control. The CFGB has essentially no control over the second strategic risk, since someone could have a story to tell which may not be valid, but the media could choose to publish it nonetheless. Finally, with respect to the role confusion issue, the third strategic risk, appropriate strategies need to be considered to clarify the jurisdictions of the CFGB and DND/CF Ombudsman.

Stakeholders

There are a considerable number of external stakeholders with a vested interest in the operations of the CFGB. Most obvious among these are the CDS, members of the military and the Parliamentarians representing all Canadians. Other organizations involved in the same or similar matters are also highly interested in what the Board does. These are the Director, Canadian Forces Grievance Administration, who has a key administrative role in the formal grievance process, the Office of the Ombudsman, the Judge Advocate General and the office dealing with Conflict Management in DND. Other interested stakeholders are former military members; veterans' associations and the families of both former and current members of the military; the Department of Justice, other quasi-judicial organizations; the central agencies in government and specialized media and military opinion leaders.

As stated in the context section of this report, the Canadian Forces is the single largest employer in Canada. It is thus easy to understand the significance of the CFGB's role not only for individual grievors in the military but for the Canadian Forces overall and their families. Many of the Board's stakeholders are aware that the Board, as a quasi-judicial administrative tribunal, is breaking important new ground in the field of Canadian labour relations.

Administrative Collaboration

The Board is a completely independent, quasi-judicial organization whose relationship with the Canadian Forces is one that is based on the legal requirements set out in the *Act* that governs them both. It is important that a separation be seen to exist between the two, not only organizationally but also in fact.

However, the Board does not work in isolation. It works in a cooperative fashion with DND and the CF by sharing information and best practices in order to improve the overall grievance review process for members of the Canadian Forces.

The Board's Major Strengths

- ◆ It has established a sound grievance review process embedding the principles of fairness, transparency, impartiality and timeliness.
- ◆ It has developed a first class case management system that allows effective management of its inventory of cases and also allows the Board to conduct sophisticated analyses.
- ◆ Its legal review team brings excellence to the grievance review process by providing the Members of the Board with the highest quality legal advice and opinions.
- ◆ It has implemented leading edge knowledge management practices and has instituted an organizational culture of continuous learning.
- ◆ It was able to attract and qualify, through a competitive process, the uppermost calibre of grievance analysts to do the Board's work.
- ◆ It has in place top-notch middle managers to administer its corporate functions and these professionals provide solid advice and support to the line operations.

In concluding this section of the report, it is important to note that with the many players involved in the Canadian Forces' grievance review process, not all factors are within the sole control of the Board to achieve the strategic outcomes it has established. However, by choosing and following appropriate organization strategies, it can fulfill its mission and vision with positive results for the Canadian Forces, thus better serving the Canadian public.

Plans and Priorities

For the reader's benefit, links to the Board's previous Plans and Priorities Report and its last Annual Report to Parliament are provided below.

2002-03 RPP: http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20022003/rCFGB_e.pdf

Annual Reports: <http://www.cfqb-cqfc.gc.ca/>

The Board's five main strategic thrusts remain those presented below. The reasons for these particular strategies follow:

1. Professional Development

In a knowledge-based organization, employees are both the organization's engine and key resource. Such is the case for the CFGB. In order to do its grievance review work effectively, the Board's hiring and training programs must reflect the Board's professional skills sets requirements.

2. Knowledge Management

The acquisition, sharing, use and retention of knowledge are key to both continuous learning and the development and maintenance of expertise in a knowledge-based organization.

3. Communications

The Board is a new organization whose mandate and work needs to be communicated in order to develop confidence in the role it plays and to help raise confidence among members of the Canadian Forces in the military's administrative justice system.

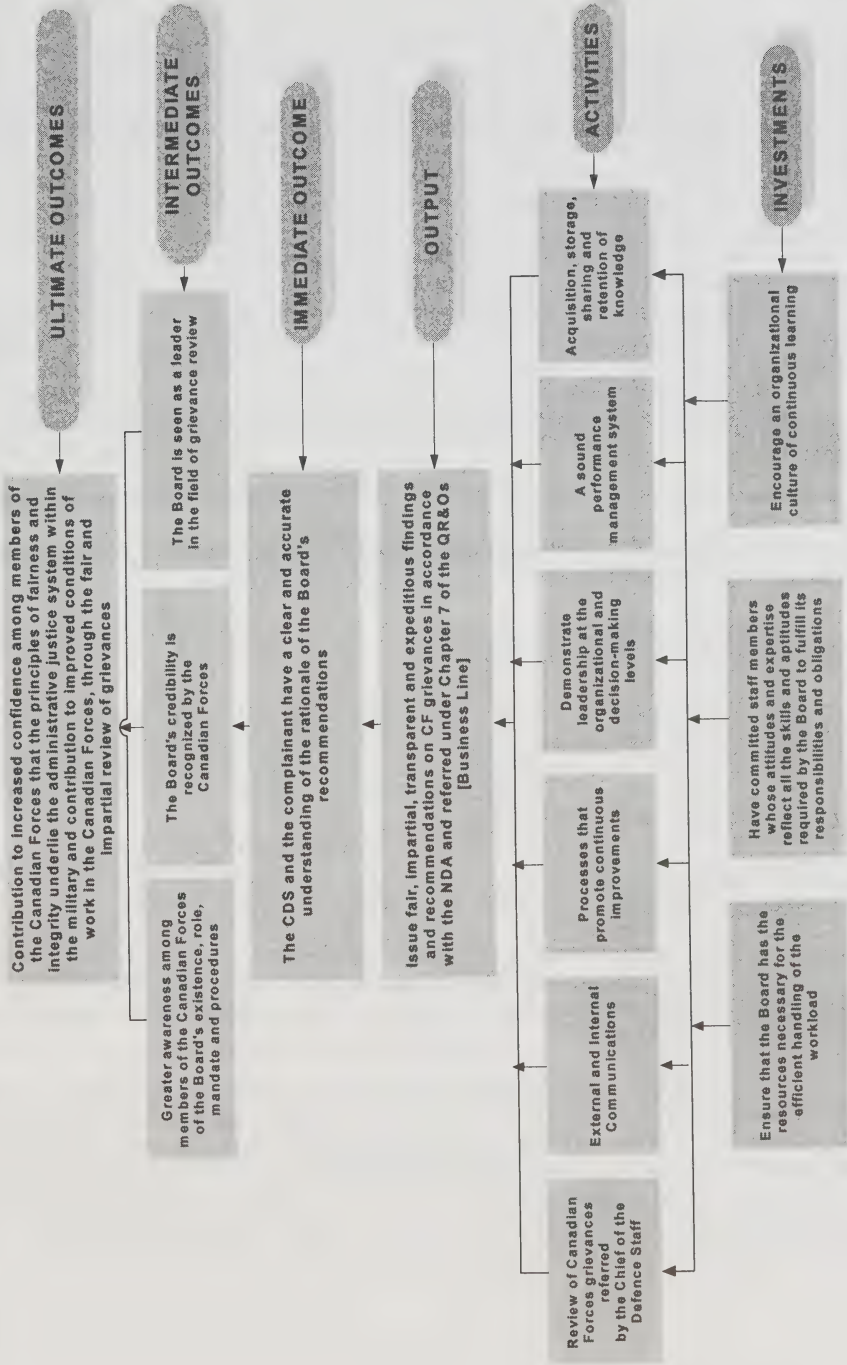
4. Effective Leadership

An organization is only as good as the way it is led and managed. To operate effectively and deliver results to Canadians efficiently, modern comptrollership practices must prevail at the Board.

5. Sound Performance Management

In order to demonstrate that the Board is effectively serving the CDS, members of the military and the Canadian public, means of assessing the Board's performance must be in place on several fronts.

The Board's results chain is presented below to show how the foregoing contribute to the Board's fulfilment of its mandate and ultimately the achievement of its longer-term outcomes



The Priorities for the Year 2003-04

1. To provide findings and recommendations to the CDS on both new and outstanding grievances received at the Board and to participate in the review of the legislation that created the Board.
2. To comply with the *Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada* by developing a CFGB policy, action plan and individual learning plans for employees.
3. To fully support the government's modern comptrollership (MC) initiative by implementing an action plan to address the opportunities for improvement identified in the MC capacity assessment conducted in CFGB this past year. The implementation of priorities 4 and 6, below, are integral components of the Board's MC action plan.
4. To develop a strategy to implement knowledge management across all organizational functions.
5. To implement the Board's external and internal communications strategies and plans.
6. To complete the development and implementation of a fully integrated performance management system at the Board.

The Rationale Behind the Priorities

- ◆ The Board's first priority is to review grievances in a fair and timely manner. Therefore the costs of having salaried personnel on staff, as well as related operating and maintenance (O&M) costs, constitute the major spending priority. Of special note in FY 2003-04 is the requirement to participate in the review of the *National Defence Act* since it concerns the Board's very existence.
- ◆ Priorities 2 and 3 are mandatory government-wide priorities for all departments and agencies and they are consistent with CFGB's organizational strategies.
- ◆ The Board has established sound knowledge management practices within its core operations. The next priority is to ensure that a process for acquiring, sharing, using and retaining knowledge is established throughout the whole organization, including the corporate services functions.
- ◆ The analysis of factors in the Board's external environment clearly shows that effective communications is paramount to its success, particularly since a change in perceptions and attitudes is involved. In order to demonstrate that the Board provides value-added in the grievance review process and to distinguish its role from other players in the arena of staff relations within the Canadian Forces, it will be necessary to communicate the Board's role in the overall grievance review process and to promote the benefits of its work. Good internal communications is equally important to the Board's success.

- ◆ To determine if an organization is performing well, it must assess or measure its performance against established objectives on several fronts. The organization has to monitor progress in relation to its spending priorities and operational plans. It has to assess employees' performance in achieving operational goals and it has to have some means of measuring its outputs. Finally, monitoring mechanisms must be in place in order to assess whether or not the organization is attaining its established strategic outcome and results.

As explained earlier in the section concerning the major challenges the Board is facing, if it does not receive an increase to its A-base budget, it will be able to cover only the most basic of salary and O&M costs. Thus, **priority one (salaries, employee benefits and related O&M) will consume 100% of the Board's budget.**

Unless the Board receives a funding increase it will be dependent on funding available through TBS' Modern Comptrollership Office to implement the majority of its MC initiatives, which includes priorities two, four and six, presented earlier in this report.

Assessing Performance

As previously discussed, several mechanisms will be used to evaluate and/or measure performance, in the context of sound performance management at the Board.

1. Progress against priorities and operational plans will be monitored using a Balance Scorecard.
2. Outputs will be measured using performance indicators.
3. Outcome and results will be monitored through the following means:
 - ◆ Determine the number of CFGB findings and recommendations supported by the CDS
 - ◆ Review reasons provided when CFGB findings and recommendations are unsupported by the CDS
 - ◆ Obtain feedback from Canadian Forces' members whose grievances have been reviewed
 - ◆ Obtain views from other members of the Canadian Forces
 - ◆ Review any Federal Court decisions regarding grievances that had been reviewed by the CFGB
 - ◆ Follow-up on changes made to conditions of work as a result of the Board's work

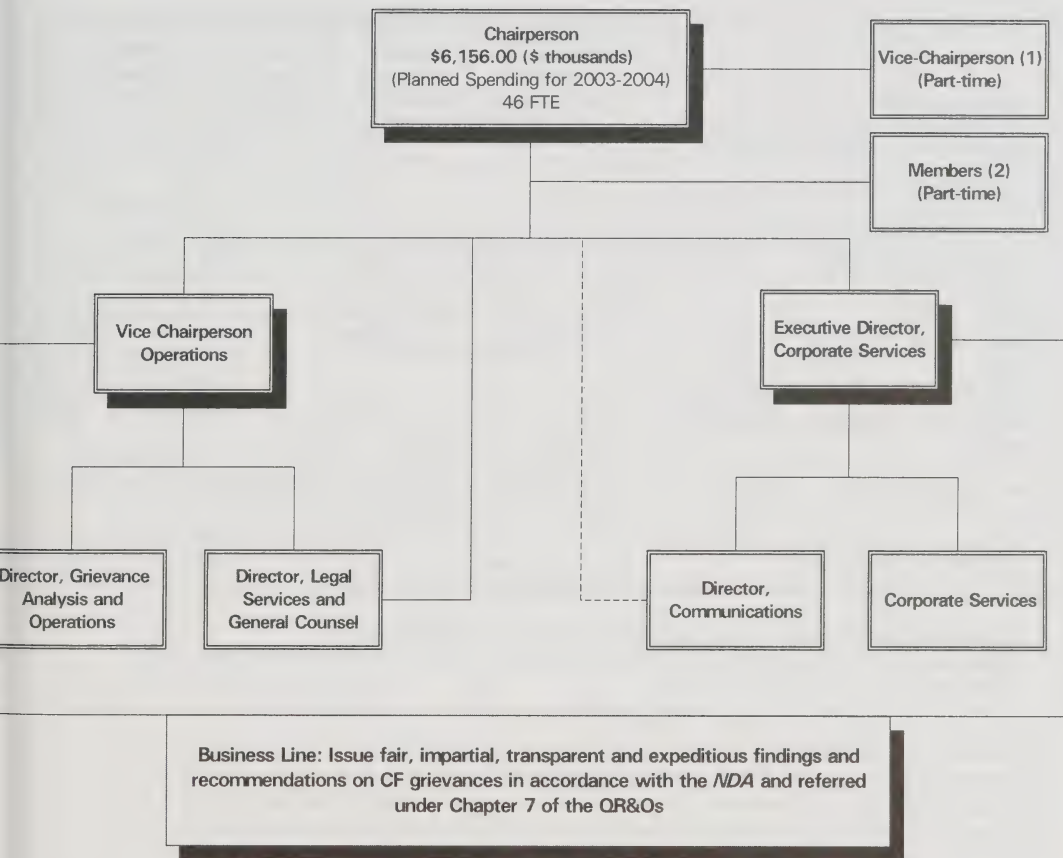
It should be noted that certain monitoring mechanisms will not be implemented until FY 2004-05, since some strategic results will not be fully evident until the Board has been operational for a few years.

Organization

Strategic Outcomes and Business Line

Business Line	Strategic Outcomes	(\$ thousands)
Issue fair, impartial, transparent and expeditious findings and recommendations on CF grievances in accordance with the NDA and referred under Chapter 7 of the QR&Os	<p>Contribution to increased confidence among members of the Canadian Forces that the principles of fairness and integrity underlie the administrative justice system within the military and contribution to improved conditions of work in the Canadian Forces, through the fair and impartial review of grievances</p> <p>\$6,156</p>	<p>Total</p> <p>\$6,156</p>

Accountability



Departmental Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast ** Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates (gross)	8,134	6,147	6,147	6,147
Non-Budgetary Main Estimates (gross)				
Less: Respendable Revenue				
Total Main Estimates	8,134	6,147	6,147	6,147
Adjustments **	2,210	9	13	13
Net Planned Spending	10,344*	6,156	6,160	6,160
Less: Non-respendable revenue				
Plus: Cost of services received without charge	270	225	226	226
Net cost of Program	10,614	6,381	6,386	6,386
Full Time Equivalents	46	46	46	46

* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of fiscal year

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget Initiatives, Supplementary Estimates etc.

The reason the CFGB has been able to deliver against its legislated and corporate obligations is because DND has provided supplementary funding to the Board. If there is no increase in CFGB's annual reference level, it will not be able to implement all the plans and priorities in this report, nor will it be able to review all of the new grievances it could possibly receive each year, above and beyond the outstanding grievances still before the Board.

Annex A - Financial Information

Net Cost of Program for the Estimates Year

(\$ thousands)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table)	6,156
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	—
Contributions covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	225
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	—
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	—
	6,381
Less: Non-respendable Revenue	
2003-2004 Net cost of Program	6,381

Annex B – Other Information

Contacts for Further Information and Web Site

André Thivierge, M.V.O.

Director - Communications

Canadian Forces Grievance Board

Telephone: (613) 996-8628

Email : Thiviergea@cfgb-cgfc.gc.ca

Canadian Forces Grievance Board

GENERAL INQUIRIES (613) 996-8529

TOLL FREE TELEPHONE 1 877 276-4193

FAX (613) 996-6491

TOLL FREE FAX 1 866 716-6601

Web Site: <http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/>

Statutory Annual Reports and Board Reports

The following documents can be found on the Board's Web Site:

Annual Report : 2001

2002-2003 Estimates: A Report on Plans and Priorities

Annual Report : 2000

2001-2002 Estimates: A Report on Plans and Priorities

Canadian Forces Grievance Board Rules of Procedure (Review of a Grievance by Way of a Hearing)

Annexe B – Autres renseignements

Contacts pour informations supplémentaires et site Internet

André Thivierge, M.V.O.
Directeur - Communications
Comité des griefs des Forces canadiennes
Téléphone : (613) 996-8628
Courriel : Thiviergea@cfc.gc.ca

Comité des griefs des Forces canadiennes

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX (613) 996-8529
TÉLÉPHONE SANS FRAIS 1 877 276-4193
TÉLÉCOPIEUR (613) 996-6491
TÉLÉCOPIEUR SANS FRAIS 1 866 716-6601

Site Internet : <http://www.cfcg-cgfc.gc.ca/>

Rapports annuels prévus par la Loi et autres rapports du Comité

Les documents suivants se retrouvent sur le site Internet du Comité :

Rapport annuel 2001
Budget des dépenses 2002-2003 - Rapport sur les plans et les priorités
Rapport annuel 2000
Budget des dépenses 2001-2002 - Rapport sur les plans et les priorités
Règles de procédure du Comité des griefs des Forces canadiennes (examen des griefs par voie d'audition)

Annexe A – Information financière

Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	
Total	6 156
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)	
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	—
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	225
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	—
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	—
	6 381
Moins : Recettes non disponibles	
Coût net du programme pour 2003-2004	6 381

Dépenses prévues du Comité

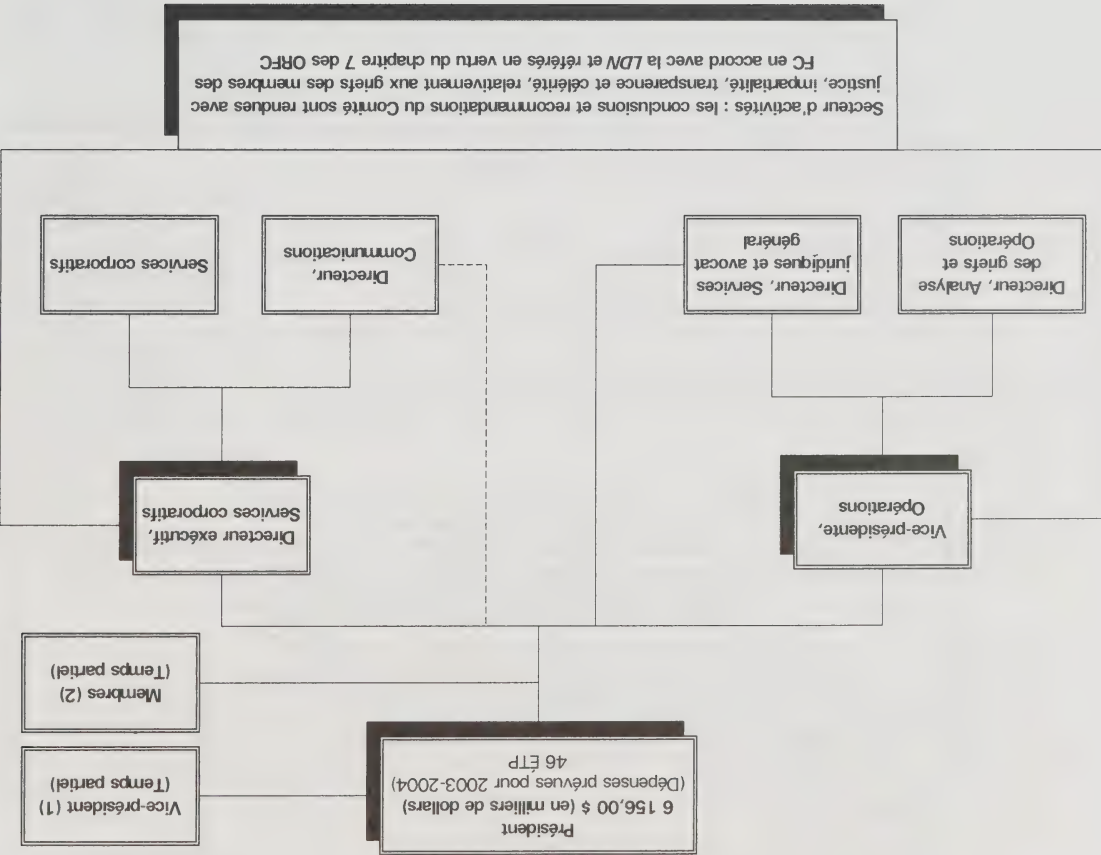
(en milliers de dollars)	Prévisions** des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	8 134	6 147	6 147	6 147
Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)				
Moins : recettes disponibles				
Total du Budget principal des dépenses	8 134	6 147	6 147	6 147
Rajustements **	2 210	9	13	13
Dépenses nettes prévues	10 344*	6 156	6 160	6 160
Moins : Recettes non disponibles				
Plus : coût des services reçus à titre gracieux	270	225	226	226
Coût net du programme	10 614	6 381	6 386	6 386
Équivalents temps plein	46	46	46	46

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.

** Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

Le CGFC fut en mesure de rencontrer ses obligations législatives et corporatives en raison de fonds supplémentaires octroyés audit Comité par le ministère de la Défense nationale. Toutefois, advenant que le statu quo serait maintenu, eu égard à ses niveaux de référence annuels, le CGFC se verra dans l'impossibilité de procéder à la mise en oeuvre de l'ensemble de ses plans et priorités reflétés dans le présent rapport. De même, il ne pourra effectuer l'examen de l'ensemble des griefs, susceptibles de lui être soumis au cours d'une année donnée, si leur nombre s'avère supérieur à ceux présentement sous étude.

Responsabilisation



Secteur d'activités : les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec justice, impartialité, transparence et célérité, relativement aux griefs des membres des FC en accord avec la *LDM* et référés en vertu du chapitre 7 des ORFC

Organisme Résultats stratégiques et secteur d'activité

Résultats stratégiques (en milliers de dollars)	Total	Secteur d'activité	Les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec justice, impartialité, transparence et célérité, relativement aux griefs des membres des FC en accord avec la LDN et référés en vertu du chapitre 7 des ORFC.	6 156 \$
			Contribution à rehausser la confiance des membres des Forces canadiennes envers les principes d'impartialité, d'intégrité et d'équité qui sous-tendent le système de justice administrative au sein des Forces et contribution à améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes par le biais d'examen équitables et impartiaux des griefs des Forces canadiennes.	6 156 \$

- ♦ Déterminer le nombre de conclusions et recommandations du CGFC que le CEMD a approuvées
 - ♦ Examiner les motifs du rejet par le CEMD (le cas échéant) des conclusions et recommandations du CGFC
 - ♦ Obtenir la rétroaction des membres des Forces canadiennes dont les griefs ont été examinés
 - ♦ Interroger aléatoirement d'autres membres des Forces canadiennes
 - ♦ Examiner toutes décisions de la Cour fédérale concernant les griefs qui ont été examinés par le CGFC
 - ♦ Faire le suivi des changements apportés aux conditions de travail à la suite des travaux du Comité
3. On fera le suivi des résultats par les moyens suivants :

1. On fera le suivi des progrès accomplis par rapport aux priorités et aux plans opérationnels à l'aide d'un tableau de bord équilibré.
 2. Les résultats, c'est-à-dire les griefs examinés, seront mesurés à partir d'indicateurs de rendement.
- Comme il a été discuté, plusieurs mécanismes serviront à évaluer et/ou à mesurer les résultats, dans l'optique d'une saine gestion du rendement du Comité.

Evaluation du rendement

À moins de recevoir des crédits supplémentaires, le Comité dépendra des fonds accessibles par le biais du Bureau de la fonction de contrôleur moderne du SCT pour mettre en œuvre la majorité de ses projets de fonction de contrôleur moderne (FCM), ce qui inclut les priorités n°s 2, 4 et 6 énoncées plus haut dans le présent rapport.

Comme l'expliquait plus haut la partie sur les principaux défis qui se posent au Comité, si celui-ci n'obtient pas une hausse de son budget de services votés, il ne pourra que supporter les frais de base aux chapitres des salaires et du F & E. Par conséquent, la priorité n° 1 (salaires, avantages sociaux et frais de F & E connexes) absorbera la totalité du budget du Comité.

- ♦ Afin de savoir s'il fournit un bon rendement, l'organisme doit l'évaluer ou le mesurer par rapport à des objectifs établis sur plusieurs plans. L'organisme doit surveiller sa progression relativement à ses priorités budgétaires et à ses plans de fonctionnement. Il doit aussi voir jusqu'à quel point ses employés atteignent leurs objectifs opérationnels et posséder des moyens de mesurer ses extrants. Enfin, il lui faut des mécanismes de surveillance pour savoir s'il est en voie d'atteindre ses objectifs et ses résultats stratégiques établis.

Il est à noter que certains mécanismes de surveillance ne seront pas mis en œuvre avant le dernier exercice visé par le plan (2004-2005), car certains résultats stratégiques ne seront pas totalement évidents tant que le Comité n'aura pas accumulé quelques années de fonctionnement.

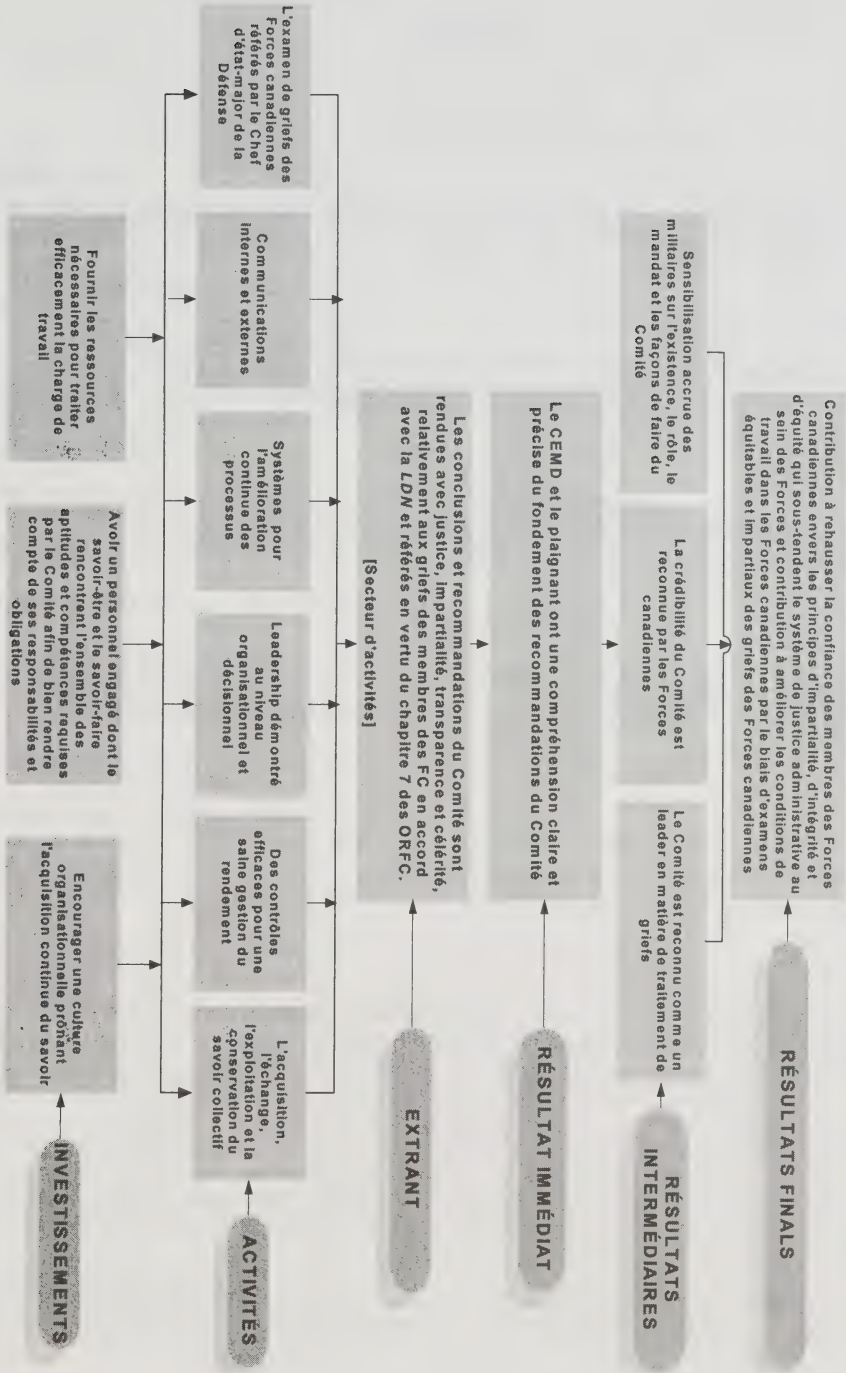
- ◆ L'analyse des facteurs présents dans le contexte extérieur du Comité montre clairement que de bonnes communications sont essentielles à la réussite de ce dernier, vu, surtout, qu'un changement des perceptions et des attitudes entre en ligne de compte. Pour montrer que le Comité bonifie le processus d'examen des griefs et en distinguer le rôle par rapport à celui des autres intervenants dans le domaine des relations de travail global des Forces canadiennes, il faudra expliquer le rôle du Comité dans le processus global d'examen des griefs et promouvoir les avantages de son travail. De bonnes communications internes importent tout autant pour la réussite du Comité.
- ◆ Le Comité a adopté de solides méthodes de gestion du savoir dans ses principales activités. La prochaine priorité consistera à doter l'ensemble de l'organisme, y compris les services intégrés, d'un processus d'acquisition, de partage, d'utilisation et de conservation du savoir.
- ◆ Les priorités n°s 2 et 3 sont obligatoires pour tous les ministères et organismes fédéraux, et elles vont dans le sens des stratégies organisationnelles du CGFC.
- ◆ La toute première priorité du Comité consiste à examiner les griefs avec équité et célérité. Par conséquent, les salaires du personnel et les frais de fonctionnement et d'entretien (F & E) connexes constituent le principal chef de dépenses. En 2003-2004, il faudra en particulier participer à l'examen de la *Loi sur la défense nationale*, car celle-ci concerne l'existence même du Comité.

Les priorités reposent sur les motifs suivants :

1. Fournir des conclusions et des recommandations au CEMD sur les griefs nouveaux et en attente reçus par le Comité, et participer à l'examen de la Loi ayant créé ce dernier.
2. Se conformer à la *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada* en élaborant une politique et un plan d'action pour le CGFC et des plans d'apprentissage individuels pour ses employés.
3. Appuyer pleinement l'initiative gouvernementale de la fonction de contrôleur moderne (FCM), en adoptant un plan d'action pour profiter des possibilités d'amélioration cernées dans l'évaluation des capacités relatives à la FCM, faite par le CGFC au cours de la dernière année. La concrétisation des priorités n°s 4 et 6 énoncées ci-dessous fait partie intégrante du plan d'action du Comité relatif à la FCM.
4. Élaborer une stratégie de gestion du savoir dans tous les secteurs d'activité de l'organisme.
5. Mettre en œuvre les stratégies et les plans du Comité relatifs aux communications externes et internes.
6. Terminer l'élaboration et la mise en œuvre d'un système pleinement intégré de gestion du rendement au Comité.

Les priorités pour l'exercice 2003-2004 :

Le tableau qui suit expose la structure des résultats du Comité afin de montrer comment les cinq grands axes décrits plus haut contribuent à la réalisation du mandat du Comité et, en fin de compte, à la concrétisation de ses objectifs à long terme.



Plans et priorités

Afin d'aider le lecteur, nous fournissons ci-après les liens aux Rapports précédents du Comité sur les plans et les priorités et au dernier rapport annuel qu'il a présenté au Parlement.

RPP 2002-2003 : http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20022003/rCFGB_f.pdf

Rapports annuels : <http://www.ctgb-cgtc.gc.ca/>

Les cinq principaux axes stratégiques du Comité demeurent ceux qui sont décrits plus bas. Les paragraphes qui suivent en exposent aussi les motifs :

1. Perfectionnement professionnel

Les employés d'un organisme axé sur les connaissances en sont à la fois le moteur et la principale ressource. C'est le cas du CGFC. Pour accomplir ses travaux d'examen des griefs avec efficacité, le Comité doit veiller à ce que ses programmes de recrutement et de formation témoignent des qualités professionnelles dont il a besoin

2. Gestion des connaissances

L'acquisition, l'exploitation et la conservation de connaissances sont des éléments clés de la formation continue et de l'acquisition et du maintien de compétences dans un organisme fondé sur le savoir.

3. Communications

Le Comité est un nouvel organisme dont le mandat et le travail doivent être communiqués afin d'inspirer la confiance dans son rôle et de persuader les membres des Forces canadiennes et les citoyens de l'équité du système de justice administrative militaire.

4. Leadership efficace

Un organisme se mesure à la compétence de ses dirigeants. Pour que le Comité soit efficace et offre des résultats aux Canadiens de manière rentable, les pratiques de la modernisation de la fonction de contrôle doivent dominer.

5. Saine gestion du rendement

Pour démontrer que le Comité sert bien le CEMD, les membres des Forces canadiennes et le public canadien, il faut établir des mécanismes d'évaluation du rendement du Comité sur plusieurs fronts.

- ♦ Il s'est doté d'excellents cadres intermédiaires pour administrer ses fonctions corporatives, et ces professionnels fournissent des conseils et un soutien éclairés aux services hiérarchiques.

Pour conclure cette partie du rapport, il importe de souligner que, compte tenu des nombreux participants au processus d'examen des griefs des Forces canadiennes, le Comité ne peut se charger seul d'atteindre les résultats stratégiques escomptés. Toutefois, en choisissant et en appliquant des stratégies organisationnelles appropriées, il peut remplir sa mission et concrétiser sa vision des choses en procurant des résultats positifs aux Forces canadiennes et, ainsi, mieux servir le public canadien.

- ♦ Il a réussi, grâce à des concours, à trouver et à qualifier des analystes du plus haut calibre pour faire son travail d'examen des griefs.
- ♦ Il a adopté des pratiques modernes de gestion du savoir et institué une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage continu.
- ♦ Ses experts juridiques dotent d'excellence le processus d'examen des griefs, en voyant à ce que des opinions et avis juridiques de la plus haute qualité soient présentées aux Membres du Comité.
- ♦ Il a élaboré un système de gestion des dossiers de premier ordre; le système lui permet de gérer efficacement ses dossiers tout en exécutant des analyses approfondies.
- ♦ Il a établi un solide processus d'examen des griefs axé sur l'équité, la transparence, l'impartialité et la promptitude.

Principaux atouts du Comité

Le Comité est un organisme quasi judiciaire tout à fait indépendant, dont les liens avec les Forces canadiennes sont fondés sur les obligations énoncées dans la Loi qui régit les deux institutions. Il est important de percevoir une distinction entre les deux, du point de vue organisationnel et dans les faits.

Cependant, le Comité ne travaille pas seul. Il collabore avec le MDN et les FC en échangeant des renseignements et des pratiques exemplaires afin d'améliorer l'ensemble du processus d'examen des griefs pour les membres des Forces canadiennes.

Collaboration administrative

Comme on le lit dans la section du présent rapport décrivant le contexte, les Forces canadiennes sont le plus gros employeur au Canada. On comprend donc facilement l'importance du rôle du CGFC non seulement pour les plaignants militaires, mais aussi pour l'ensemble des membres des FC et leurs familles. Bon nombre des intervenants savent que le Comité, à titre de tribunal administratif quasi judiciaire, fait grandement progresser le domaine des relations de travail au Canada.

Évaluation des risques

Les membres de l'équipe de direction du CGFC ont analysé les risques pour cerner ce qui menaçait le plus l'organisme. Ils ont envisagé la probabilité qu'un événement ait lieu et les effets qu'il serait susceptible d'avoir sur le Comité. Ils ont mis l'accent sur les risques stratégiques et opérationnels éventuels. Comme d'autres organismes, le Comité doit toujours gérer judicieusement ses risques dans les domaines que sont la gestion financière, la technologie et le traitement de l'information, l'intégrité des données et la sécurité des documents. Le pire risque opérationnel réside dans la perte de la mémoire corporative, toutefois conserver des ressources rares et très en demande constitue un défi énorme des gestionnaires des ressources humaines; afin d'aider à le relever, le Comité recourt à une stratégie clé qui consiste à procurer un environnement propice à l'apprentissage continu. Les risques stratégiques sont plus préoccupants. Le Comité ne pourra sans doute pas grand-chose face à eux, mais ils pourraient nuire à sa crédibilité et compromettre sa viabilité en tant qu'organisme indépendant dans l'appareil gouvernemental.

Les principaux risques stratégiques sont les suivants :

1. Ne pas obtenir une hausse de son budget de services votés, ce qui compromettrait grandement ses activités à venir;
 2. Une couverture médiatique dénigrante, et;
 3. Une confusion persistante au sujet des divers intervenants dans les affaires ayant un impact sur le bien-être des militaires canadiens, en particulier l'Ombudsman du MDN et des FC et le Comité des griefs des Forces canadiennes.
- En ce qui concerne le premier risque stratégique mentionné précédemment, le CGFC demandera une hausse de son budget de services votés, mais il n'a aucun pouvoir décisionnel en la matière. Le Comité n'exerce en fait aucun contrôle sur le deuxième risque stratégique, car les médias peuvent décider de publier s'ils le désirent un reportage dont le sujet peut être non valide. Enfin, en ce qui concerne la confusion des rôles (troisième risque stratégique), il faut réfléchir à des stratégies appropriées pour clarifier le partage des responsabilités entre le CGFC, l'Ombudsman du MDN et des FC.

Intervenants

Il existe un nombre considérable d'intervenants de l'extérieur qui s'intéressent aux activités du CGFC. Les plus évidents sont le CEMD, les membres des forces armées et les parlementaires représentant l'ensemble de la population canadienne. D'autres organismes concernés par des questions ou des dossiers semblables sont eux aussi intéressés par le travail du Comité. Mentionnons le Directeur – Administration des griefs des Forces canadiennes, qui joue un rôle administratif déterminant dans le processus formel de règlement des griefs; l'Ombudsman; le juge-avocat général et le bureau s'occupant de la gestion des conflits au MDN. Parmi les autres intervenants intéressés figurent les anciens militaires; les associations d'anciens combattants; les familles des anciens militaires et des militaires en service ; le ministère de la Justice; d'autres organismes quasi judiciaires; les organismes centraux du gouvernement et les leaders de l'opinion militaire et des médias spécialisés.

diverses raisons, cela ne s'est pas matérialisé. Après deux années d'opération, la direction a constaté que, même en recourant à des fournisseurs de l'extérieur, il lui faut une masse critique minimale dans chaque secteur des services ministériels afin de bien fonctionner. Le budget actuel des services votés est donc insuffisant pour répondre aux besoins actuels et futurs du Comité, et c'est là un problème grave qu'il faut régler en priorité.

Principaux défis

Les principaux défis que le Comité doit relever sont d'inspirer la confiance, d'influer sur l'opinion des médias et des leaders d'opinion du secteur militaire et de distinguer son rôle de celui d'autres intervenants cherchant à améliorer les relations dans les Forces canadiennes.

D'abord et avant tout, cependant, le Comité doit obtenir les fonds nécessaires pour poursuivre ses activités. Il a fait un exercice de planification budgétaire à l'automne 2002, en supposant qu'il disposerait des 6,1 millions de dollars actuellement prévus dans son budget approuvé des services votés. L'exercice a montré qu'avec ces crédits, le Comité ne pourrait éponger que les frais les plus élémentaires aux chapitres des salaires et du F&E. En outre, il ne pourra examiner qu'environ 150 griefs par année; or, cela est clairement inacceptable, puisqu'il pourrait recevoir jusqu'à 300 griefs par année et qu'il a notamment été créé pour accélérer l'examen des griefs. De plus, sans les ressources nécessaires, le nombre des griefs en attente augmentera sans doute, ce qui ajoutera à la liste plus de 200 cas qui sont encore à l'étude devant le Comité en date de janvier 2003.

La participation du Comité dans la révision de la Loi sur la Défense nationale exigera beaucoup de temps et d'efforts; car le Comité devra en même temps exécuter les tâches prévues dans son mandat, mettre en œuvre les pratiques reliées à la fonction de contrôle moderne et son plan opérationnel de 2003-2004, et répondre aux exigences des organismes centraux. Faute de recevoir les ressources nécessaires pour remplir ses obligations, le Comité se retrouvera dans une situation intenable.

- ◆ Le mandat du Comité présente un défi de taille, à savoir la nécessité d'agir avec célérité mais équité en soumettant des conclusions et des recommandations concernant les griefs. Par exemple, particulièrement durant ses premières années d'opération, le Comité est à établir des précédents. Cela peut prendre beaucoup de temps, compte tenu du fait que le Comité doit s'assurer qu'il choisit la démarche la plus juste quand il formule ses conclusions et ses recommandations, car ces mêmes précédents pourraient fort bien s'appliquer lors du règlement de griefs dans l'avenir.
- ◆ L'organisme a besoin de travailleurs du savoir qui possèdent des compétences et des habiletés spécialisées, et il s'est avéré très difficile de recruter et de maintenir en poste ces ressources rares qui sont en forte demande. En outre, des postes de cadre clés sont toujours vacants, ce qui gêne la progression du Comité dans divers secteurs.
- ◆ Il a été plus difficile que prévu à l'origine de parvenir à un rythme de fonctionnement régulier. Cela a engendré une certaine instabilité organisationnelle qui a nui à la capacité de garder les employés.

- ◆ Quand le Comité a été créé, on a établi son budget de services votes avec la prémisses que ses services ministériels seraient essentiellement assurés grâce à des ententes administratives de partage. Le Comité a essayé de conclure de telles ententes, mais pour

Survol de la planification

Résultats stratégiques

Contribution à rehausser la confiance des membres des Forces canadiennes envers les principes d'impartialité, d'intégrité et d'équité qui sous-tendent le système de justice administrative au sein des Forces et contribution à améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

Résultats

1. Le CEMD et les membres des Forces canadiennes sont persuadés que les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, justice et impartialité.
2. Les travaux du Comité ont une incidence favorable sur les conditions de travail des militaires et contribuent à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives régissant les conditions de travail dans les Forces canadiennes.
3. Les membres des Forces canadiennes et les citoyens ont manifestement confiance dans les principes qui sous-tendent le système de justice administrative militaire.

Principaux facteurs d'influence et liens importants

Des facteurs internes et externes se repercutent sur les stratégies du Comité des griefs des Forces canadiennes.

Les facteurs externes sont les suivants :

- ◆ Le CGFC est un organisme gouvernemental relativement nouveau, et il est probable que certains militaires doutent qu'il exerce un rôle favorable dans le règlement des griefs.
- ◆ Des leaders d'opinions sur les questions militaires ont mis en doute l'utilité du Comité dans le processus de règlement des griefs.

Le DAGFC doit soumettre au CGFC tous les autres griefs suivants : Tout grief qui concerne les retenues de solde et les indemnités; le retour à un grade inférieur ou la libération des Forces; l'application ou l'interprétation de politiques visant l'expression de ses opinions personnelles, les activités politiques et la candidature à des postes publics, les emplois civils, les conflits d'intérêts et l'après-mandat, le harcèlement ou le racisme; la solde, les indemnités et les autres avantages financiers; l'admissibilité aux soins médicaux et dentaires; et les griefs découlant d'une décision ou d'un acte du CEMD.

Le CEMD peut également décider de renvoyer d'autres types de griefs au Comité pour fins de recommandation. Le CGFC soumet des conclusions et des recommandations au CEMD relativement aux griefs qui lui sont déférés, mais la décision définitive incombe au CEMD. Cependant, même si le CEMD n'est pas lié par ces recommandations, il doit fournir une explication écrite s'il décide de ne pas les suivre.

Justice fondée sur le droit

Le Comité exerce un rôle unique à l'égard du processus d'examen des griefs des Forces canadiennes. Contrairement aux membres d'autres organismes, les militaires ne peuvent recourir à aucun syndicat ni association d'employés. Même si le Comité respecte équitablement les droits du personnel militaire, il doit demeurer tout à fait objectif et impartial, de manière à protéger et à équilibrer les droits des plaignants autant que ceux des Forces canadiennes.

Dans le contexte militaire, le droit du travail est tout à fait différent de ce que les experts en la matière affrontent généralement en milieu civil. Les conditions d'emploi dans les Forces canadiennes sont établies unilatéralement par règlement et sont assujetties à l'autorité du CEMD. Dans certains cas, elles impliquent l'exercice de la prérogative royale.

Vu la nouveauté de la notion même de l'application de principes généraux des relations de travail à un contexte militaire, et comme le Comité n'existe que depuis peu de temps, on trouve très peu de jurisprudence sur laquelle fonder des conclusions. Le Comité a donc dû faire des recherches originales sur les principes de droit arrêtés par les tribunaux et sur les précédents établis par d'autres organismes quasi judiciaires, pour les adapter au contexte unique des Forces canadiennes.

Lorsque le Comité soumet au CEMD ses conclusions et recommandations à l'égard des griefs, il doit prendre en considération tout le poids des lois et de la jurisprudence connexes. Ces conclusions et recommandations peuvent mener à des modifications aux règlements ou à d'autres changements systémiques qui toucheront de nombreux membres des Forces.

Avec le temps, les conclusions et recommandations du Comité auront certainement des retombées favorables sur les conditions de travail dans les Forces canadiennes, ce qui contribuera à améliorer le moral des militaires qui servent loyalement leurs concitoyens et concitoyennes au pays et à l'étranger.

sphère de compétence du tribunal. Comme c'est le cas d'autres organismes sans lien de dépendance, la sphère d'activités du CGFC est très spécifique.

En tant qu'organisme public, le CGFC se doit d'être transparent envers la population en général, mais surtout envers le CEMD et le personnel militaire, puisqu'il traite les griefs des Forces canadiennes. Le Comité est imputable au Parlement par l'entremise d'un rapport annuel.

Le Comité est formé d'un président, d'une vice-présidente à temps plein, d'un vice-président à temps partiel et de deux membres à temps partiel. Ils sont tous nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'une durée maximale de quatre ans. Le Comité est appuyé dans ses travaux par des experts en relations de travail, en ressources humaines et en droit.

Travaux du Comité

Le Comité a officiellement entamé ses travaux le 15 juin 2000 lors de la mise en application de la réglementation afférente. Son rôle est crucial car les Forces canadiennes constituent le plus important employeur au pays (près de 80 000 membres, y compris les réservistes) et mènent des activités au Canada comme à l'étranger.

Avant que l'on n'adopte les modifications permettant de moderniser la LDN, la procédure de redressement des griefs pouvait compter jusqu'à sept paliers d'examen. À l'heure actuelle, la Loi ne permet que deux paliers d'examen des griefs, ce qui simplifie et accélère grandement le processus. Le premier palier est l'autorité initiale qui a le pouvoir d'examiner le grief et d'accorder un redressement. Le plaignant qui n'est pas satisfait de cette décision peut soumettre une demande de révision au CEMD, qui représente l'instance seconde et finale de la procédure.

Tout officier ou militaire du rang des Forces canadiennes qui estime avoir été lésé par une décision, un geste ou une omission dans le cadre de l'administration des affaires des Forces canadiennes a le droit de déposer un grief avant la date d'entrée en vigueur de sa libération des Forces canadiennes.

Tous les griefs soumis pour la décision du CEMD sont envoyés au Directeur – Administration des griefs des Forces canadiennes (DAGFC). Le bureau du DAGFC relève de la chaîne de commandement et a la responsabilité de déférer à l'autorité finale tous les griefs concernant les évaluations du rendement, les promotions, les mutations, la formation et d'autres aspects de la carrière militaire.

Le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) - Raison d'être

Contribution à l'intérêt public

Le CGFC est un organisme autonome créé à la suite d'amendements à la *Loi sur la défense nationale (LDN)* que le Parlement a approuvé le 10 décembre 1998. La nécessité d'un tel organisme remonte à une vingtaine d'années, à 1980 en fait, lorsque la Cour suprême du Canada a fait valoir la nécessité d'un système de justice parallèle pour répondre aux exigences uniques de la discipline militaire. En 1997, le dépôt de deux rapports concernant le Code de discipline militaire, ainsi que le rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie, ont nettement confirmé la nécessité de distinguer, sur une base institutionnelle, le système militaire des fonctions d'enquête, de poursuite, de défense et des fonctions judiciaires. À l'époque, l'intérêt grandissant des médias à l'égard de la discipline militaire pouvait donner l'impression d'une compromission des valeurs d'intérêt public que sont l'équité, la transparence et la justice pour tous.

Si le rôle quotidien du Comité consiste à examiner des griefs individuels et à soumettre des conclusions et des recommandations au Chef d'état-major de la Défense (CEMD), son impact à l'appui du bien public est de plus vaste portée. La création du Comité témoigne de la volonté du Gouvernement du Canada de mettre en place le processus de traitement des griefs le plus efficace, transparent et humain possible pour ensuite rehausser les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

Les modifications apportées à la *LDN* à propos du processus d'examen des griefs visaient à le simplifier et à l'abréger dans son ensemble pour les membres des Forces canadiennes. Avant ces modifications, on avait la perception que le processus de redressement des griefs comportait trop de paliers d'examen, ce qui donnait une impression de lenteur et de rigidité. De plus, on le jugeait trop étroitement lié à la chaîne de commandement et l'on déplorait le manque d'intervention externe.

Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public

Le Comité a pour rôle de soumettre chaque grief à un examen expéditif, objectif et transparent en respectant les principes d'intégrité et d'équité de chaque membre des Forces canadiennes, peu importe son grade ou le poste qu'il occupe. Le Comité détient les pouvoirs d'un tribunal administratif : il peut assigner des témoins civils ou militaires à comparaître, ainsi qu'ordonner des témoignages sous serment et exiger le dépôt de documents. Les audiences se tiendraient normalement à huis clos afin de protéger la vie privée de chacun. Le président peut néanmoins décider de tenir des audiences publiques lorsqu'il le juge dans l'intérêt des citoyens.

Les tribunaux administratifs procurent un moyen extérieur à l'appareil judiciaire de régler rapidement des questions complexes. En toute indépendance du gouvernement, les tribunaux ont le pouvoir de formuler des recommandations ou de prendre des décisions grâce aux lois habilitantes du Parlement. Ces pouvoirs permettent à un tribunal de déterminer la portée des droits et obligations dans un domaine de compétences donné. Par ailleurs, ces pouvoirs doivent être exercés dans l'intérêt public et en tenant compte des circonstances qui prévalent dans la

Déclaration de la direction


Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du Comité des griefs des Forces canadiennes.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisme.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom : André Thivierge
Directeur exécutif par intérim
Date : 24 Mars 2005



Paul-André Massé
Président

Le ministère de la Défense nationale a soutenu le CGFC jusqu'à maintenant en lui fournissant du financement supplémentaire à court terme pour lui permettre de s'établir. Cependant, avec son niveau de référence annuel approuvé actuel, le Comité ne pourra étudier qu'environ la moitié des griefs que l'organisation pourrait recevoir chaque année. Qui plus est, avec ce niveau de financement, le Comité ne pourra pas mettre en oeuvre des éléments clés de ses plans, notamment son plan d'action d'amélioration de la gestion en appui au programme général du gouvernement en la matière. Par conséquent, le CGFC se voit dans l'obligation de demander une augmentation de ses niveaux de référence annuels.

Nous entendons souvent dire que les gens sont la ressource la plus importante d'une organisation. Si l'on prête foi à cette maxime, il est donc facile de reconnaître la valeur d'une organisation qui, par ses conclusions et recommandations veille à ce que les militaires soient traités de façon juste et impartiale dans des dossiers liés à leurs conditions de travail. Cela est particulièrement vrai lorsque l'on sait que les membres du personnel du plus important employeur au Canada, les Forces canadiennes, n'ont pas de syndicats ni d'associations qui les représentent directement.

C'est un honneur pour les membres du CGFC que de contribuer de façon positive à la résolution de conflits au sein des Forces canadiennes. Je souhaite que le Comité reçoive le financement nécessaire pour mettre en oeuvre les plans et les priorités présentes dans le rapport de cette année, et poursuivre avec aplomb le travail qui, en définitive, bénéficie les hommes et les femmes qui servent consciencieusement notre pays.

Message du président et Déclaration de la direction

Message du président

En novembre 2002, l'équipe de gestion du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) s'est réunie pour revoir le plan stratégique du Comité et décider des priorités à établir pour le prochain exercice financier, soit 2003-2004. L'équipe a confirmé que sa stratégie à long terme a été bien choisie et que l'organisation était en bonne voie d'atteindre ses objectifs à long terme : contribuer, à instaurer parmi les membres des Forces canadiennes (FC) une confiance accrue envers le système de justice administrative militaire par des conclusions et recommandations équitables et impartiales et aussi améliorer les conditions de travail des militaires.

Lorsque le Comité établit les priorités organisationnelles d'une année donnée, il a toujours comme objectif de voir à ce que les conclusions et les recommandations des griefs soumises au Chef d'état-major de la Défense soient fournies de façon juste, impartiale, transparente et rapide, étant donné qu'il s'agit là de la raison d'être du CGFC. Le principal défi qui se présente au Comité consiste à accomplir le mandat qui lui est confié en menant toutes les activités nécessaires à l'atteinte des résultats et en s'acquittant de ses obligations à titre d'organisation indépendante au sein du gouvernement du Canada.

Au cours de la prochaine année, l'une des activités clés du Comité consistera à participer activement à l'examen de la *Loi sur la Défense nationale*, qui contient le texte de loi en vertu duquel le Comité a été créé. En outre, deux initiatives tenues à la grandeur du gouvernement occuperont une place importante dans le programme des activités de gestion du Comité dans l'année à venir. Il s'agit de la conformité à la *Politique pour l'apprentissage continu* dans la *Fonction publique du Canada* et la mise en œuvre d'un plan d'amélioration de la gestion moderne pour étayer le cadre de l'initiative gouvernementale *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

Comme c'est souvent le cas dans toute nouvelle organisation, il a fallu deux ans au CGFC pour accumuler assez de vécu et d'expérience avant de pouvoir déterminer de façon précise ses besoins en matière de ressources. Lors de la préparation de la présentation initiale au Conseil du Trésor en vue de la création du CGFC, des prévisions assez exactes ont été faites concernant la quantité de ressources qui allaient être nécessaires à la base pour accomplir le mandat du Comité. Ce qui a été moins facile à prévoir, par contre, ce sont les ressources organisationnelles nécessaires pour fonctionner en tant qu'organisation complètement indépendante au sein du gouvernement et pour satisfaire à nos obligations envers les organismes centraux.

Table des matières

Message du président et Déclaration de la direction 3

Messsage du président..... 3

Déclaration de la direction..... 5

Le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) - Raison d'être..... 6

Contribution à l'intérêt public 6

Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public 6

Travaux du Comité..... 7

Justice fondée sur le droit..... 8

Survol de la planification..... 9

Résultats stratégiques 9

Principaux facteurs d'influence et liens importants..... 9

Plans et priorités..... 15

Organisme 19

Résultats stratégiques et secteur d'activité 19

Responsabilisation 20

Dépenses prévues du Comité..... 21

Annexe A – Information financière..... 22

Coût net du programme pour l'année budgétaire..... 22

Annexe B – Autres renseignements..... 23

Contacts pour informations supplémentaires et site Internet 23

Comité des griefs des Forces canadiennes..... 23

Rapports annuels prévus par la Loi et autres rapports du Comité..... 23

Comité des griefs des Forces canadiennes



Rapport sur les plans et les priorités

Pour la période
2003-2004 à 2005-2006

A handwritten signature in black ink, appearing to read "John McCallum".

L'honorable John McCallum, C.P., B.A., Ph.D.
Ministre de la Défense nationale

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité qui portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le

Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada

Communication Canada

Ottawa (Ontario)

KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.communication.gc.ca>

No de catalogue : BT31-2/2004-III-62
ISBN 0-660-62266-1



Comité des griefs des Forces canadiennes

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

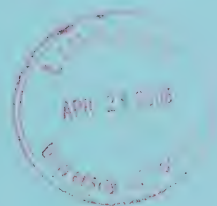
Canada



Canadian Grain Commission

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

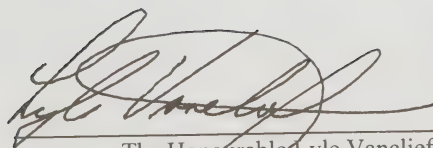
©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

**Canadian Grain Commission
Report on Plans and Priorities**

2003-2004

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Lyle Vanclief', is written over a horizontal line.

The Honourable Lyle Vanclief
Minister, Agriculture and Agri-Food

Table of Contents

Section 1	Messages	
	Minister's Message	1
	Chief Commissioner's Message	2
	Management Representation Statement	3
Section 2	Department Overview	
	Mandate, Vision, and Department Description	4
	Accountability	4
	Planning Overview	5
	Department Planned Spending	8
Section 3	Department Plans, Results, Related Activities and Resources	
	A grading and inspection system that addresses the changing needs of grain markets	10
	Fair, open grain transactions	15
	The protection of producers' rights	17
	Sound agency management	18
Section 4	Concluding Remarks	21
Annex 1	CGC Partnerships	22
Annex 2	Organizational Structure	24
Annex 3	Financial Information	
	Summary of Capital Spending by Program and Business Line	25
	Source of Respendable and Non-Respendable Revenue	25
	Net Cost of Program(s) for the Estimates Year	26
	Revolving Fund – Statement of Operations	26
	Revolving Fund – Statement of Cash Flows	27
	Revolving Fund – Projected Use of Authority	28

Section 1: Messages

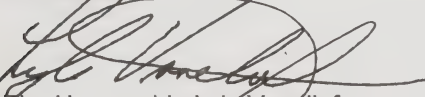
Minister's Message

Canada is known around the world for the quality, consistency, reliability and safety of its grain and grain products. This is a key factor in permitting Canadian exporters to market effectively in competitive international grain markets.

This competitive advantage will be enhanced with the Government of Canada's Agricultural Policy Framework, which was developed in partnership with the provinces, territories, the agri-food industry and Canadians. The Agricultural Policy Framework will brand Canadian agriculture as the best in the world in terms of food safety, food quality and environmental sustainability.

In assessing the challenges and opportunities facing Canadian agriculture, it is clear that the CGC will play a key role in the delivery of the Agriculture Policy Framework. This report will highlight how the CGC fits into Canada's new Agricultural Policy Framework, while maintaining a long-term commitment to building a strong quality assurance system for the Canadian grain industry.

The *Report on Plans and Priorities* (RPP) details how the Canadian Grain Commission (CGC) intends to use its resources to protect the interests of grain producers and ensure the consistent quality of Canadian grain. The report also sets the standards by which the CGC's performance in meeting its objectives can be assessed.



The Honourable Lyle Vanclief
Minister, Agriculture and Agri-Food

Chief Commissioner's Message

Welcome to the Canadian Grain Commission's (CGC) *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the fiscal year 2003-04.

The CGC is the federal department responsible for setting standards of quality and regulating Canada's grain handling system. Our vision is to be a leader in delivering excellence and innovation in grain quality and quantity assurance, research, and producer protection. The quality assurance program delivered by the CGC assures consistent and reliable grain quality that meets the needs of foreign and domestic markets.

Today, competitive markets are placing an increasing emphasis on consistent quality and grain safety. To build on Canada's reputation as a consistent supplier of safe and quality grain; the CGC is working alongside the provinces, the territories, and the agri-food industry, to fulfill the Government of Canada's Agricultural Policy Framework.

This report outlines the CGC's plans and priorities for the fiscal year 2003-04. I am confident that our strategies will make a significant contribution to the Agricultural Policy Framework, thereby ensuring an improved quality assurance system and maximum value for producers.

A handwritten signature in black ink, reading "Chris Hamblin". The signature is written in a cursive, flowing style.

Chris Hamblin
Chief Commissioner

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the Canadian Grain Commission.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities* and:

- Accurately portrays the organization's plans and priorities.
- Is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by the Treasury Board Secretariat regarding planned spending information.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Gordon Miles
Chief Operating Officer

Section 2: Department Overview

Mandate, Vision and Department Description

The Canadian Grain Commission (CGC) derives its authority from the *Canada Grain Act*. The CGC's mandate as set out in this Act is to, in the interests of producers, establish and maintain standards of quality for Canadian grain and regulate grain handling in Canada, to ensure a dependable commodity for domestic and export markets. The CGC works to develop and implement policies that meet the needs of the industry in marketing Canadian grains. By assuring quality, the CGC enhances the marketability of Canadian grain domestically and abroad.

The CGC is organized into the Executive, Corporate Services, Grain Research Laboratory (GRL), Industry Services, Employee Services and Finance. Its head office is located in Winnipeg, Manitoba. Industry Services comprises five regions: Bayport, Eastern, Pacific, Prairie and Thunder Bay. As of December 31, 2002, the CGC employed approximately 719 people.

The CGC works closely with producers, other members of the Canadian grain industry, and other government departments and agencies to deliver its programs and services (see Annex 1). These partnerships assist the CGC in achieving its vision: A leader in delivering excellence and innovation in grain quality and quantity assurance, research, and producer protection.

Accountability

The Honourable Lyle Vanclief, Minister of Agriculture and Agri-Food is the minister responsible for the CGC (see Annex 2).

The CGC is headed by a Chief Commissioner, an Assistant Chief Commissioner, and a Commissioner who are all appointed by the Governor in Council. The Chief Commissioner reports to the Minister.

The Chief Operating Officer reports to the Chief Commissioner and is responsible for the CGC's business line: a grain quality assurance system that enhances grain marketing in the interests of producers.

The Chief Operating Officer co-ordinates the activities of the CGC's operating divisions: Industry Services, Corporate Services and the Grain Research Laboratory. The Director of Human Resources works in Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC), but has a functional reporting relationship with the Chief Operating Officer. The Chief Financial Officer also reports to the Chief Operating Officer.

In addition, there are up to six Assistant Commissioners for the main grain producing areas of Canada, also appointed by the Governor in Council. The Assistant Commissioners are responsible for dealing with producer and grain industry complaints and inquiries, and for publicizing the activities of the CGC at the farm level.

The Western and Eastern Grain Standards Committees, made up of producer and industry representatives as well as the CGC's technical experts, are responsible for reviewing and recommending grade standards.

The Grain Appeal Tribunal receives appeals from primary, terminal and transfer elevator operators and producer car shippers who disagree with grades assigned by CGC inspectors. The chair of the tribunal acts on behalf of the CGC, and reports to the Chief Commissioner, but acts independently of the CGC's inspection staff. Other members of the tribunal are selected from the industry.

Planning Overview

The Canadian grain industry operates in a climate of constant change. Canada's quality assurance system must be able to adapt. This is particularly important considering Canada exported more than \$26.4 billion dollars worth of food products in 2001. This accounted for 6.6% of Canada's total exports. About 37.4% of these exports were grains and related products with an estimated value of \$9.9 billion.

The following outlines some of the major challenges confronting the CGC.

1. Pressures on Canada's visual grading system

Canada's kernel visual distinguishability system (KVD) allows grain inspectors and the grain handling industry to segregate wheat quickly and cost effectively into quality classes based on appearance. Therefore, buyers of Canadian wheat know how it will perform in its intended end-use simply by knowing its class and grade.

While KVD has given Canada a competitive advantage that has served it well over the years, there are pressures to move away from wheat segregation based on KVD. These pressures come from a number of sources

- Plant breeders would prefer a segregation system that allows for greater flexibility in breeding. They believe that KVD requirements restrict their ability to improve agronomic and quality characteristics in new varieties.
- Non-registered, non-visually distinguishable wheat varieties are sometimes grown in Canada when these varieties have agronomic

advantages such as higher yield. If these varieties are produced in sufficient quantities and have end-use quality characteristics that are very different from the classes they resemble, they could compromise the effectiveness of the entire quality assurance system.

- Buyers of Canadian grains are becoming more quality conscious and are asking for a wider range of quality types. In order to augment the traditional visual grading system, it is necessary to develop faster, more flexible, and more precise instrumental methods to certify grain quality and safety.
- Visually indistinguishable grains developed for pharmaceutical, fuel and industrial uses will require effective segregation from grains intended for feed and food uses.

2. The development of genetically modified grains

Canada must address the marketing challenges presented by genetically modified (GM) grains. With increasing consumer concerns, many countries are establishing GM labeling and traceability requirements. This means that the ability to segregate GM and non-GM varieties is critical to maintaining Canada's international market share.

The ability to segregate GM from non-GM grains will benefit exporters of Canadian food products as well, given that there is a growing requirement to label their products.

Since GM varieties may not be visually distinguishable from non-GM varieties, the pressures on the visual grading system and the need to find an alternative method of segregation are intensified.

3. Structural changes in the Canadian grain industry

Structural changes in the Canadian grain industry have eroded the CGC's revenue base. Average grain receipts at port terminals have dropped by about 20 percent since the early 1990s. This has impacted the CGC financially because most of its revenues come from fees charged for the inspection and weighing of grain as it is unloaded into terminals and then loaded into vessels for export.

The number and capacity of primary elevators has changed dramatically. Since the early 1960s, the number of primary elevators in western Canada has dropped from over 5,000 to under 500. Over the same period, average storage capacity has gone from about 2,000 tonnes to over 10,000 tonnes, with some facilities

capable of storing 100,000 tonnes. As well, we have seen an increase in the number of grain buyers. Implications for the CGC include

- A need to change our licensing policies
- A changing pattern of demand for CGC services, e.g., increasing demand for farm-gate quality evaluation

Some structural changes have called into question the need for mandatory CGC grading of grain as it enters terminal elevators. In the days when grain shippers and grain receivers were different entities, a case could be made for CGC inspection of grain as it entered the terminal. However, given that the shipper and the receiver tend to belong to the same grain company there may no longer be a need for a third-party presence. Because the quality of exports is assured by CGC inspection and certification of grain as it is discharged from the elevator into vessels, mandatory inward inspection may be an unnecessary cost to the industry.

4. Increased consumer concerns about food safety

Buyers of Canadian grain increasingly demand more rigorous, timely grain safety testing. This growing demand for special analyses of chemical residues and trace elements on cargoes increases the importance of research aimed at developing new or adapting existing analytical methods. We have also identified the need to introduce a capacity to deal with microbial agents and to expand it for chemical components.

To ensure there are no gaps in domestic grain safety, there is a need to examine shared and overlapping responsibilities with such agencies as the Canadian Food Inspection Agency (CFIA), Environment Canada (EC) and Health Canada (HC).

5. The need for a more integrated approach to grain handling and related issues

Currently responsibility for responding to grain issues is shared by various federal departments and agencies.

A review of assigned responsibilities is needed to ensure that gaps are filled and clients are satisfied cost efficiently. Where feasible, a “one-stop-shop” approach should be taken.

6. Increased domestic consumption and value-adding

The trend is away from exports of grain as a raw commodity and toward increased domestic consumption and value-added production. It is necessary to maintain our export competitiveness while meeting the anticipated growth for feed, energy, industrial, and pharmaceutical uses of grain. Meeting these needs

will require a corresponding change in the segregation systems that assure the quality of grain and keep the commodity separate from food channels.

Department Planned Spending

	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
(\$ thousands)				
Budgetary Main Estimates	66,835	62,259	47,659	47,659
Non-budgetary Main Estimates	0			
Less: Respendable revenue	41,682	41,706	41,706	41,706
Total Main Estimates	25,153	20,553	5,953	5,953
Adjustments*	8,546	15,000	15,000	
	33,699	35,553	20,953	5,953
Less: Non-respendable revenue	0	0	0	0
Plus: Cost of services received without charge	3,007	3,025	3,655	3,701
Total Planned Spending	36,706	38,578	24,608	9,654
Full Time Equivalents	722	709	713	727

*Adjustments are to accommodate approvals obtained since Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

** Note: Fiscal year 2003-2004 is the year that the CGC receives special appropriation.

This table illustrates the relationship of the Revolving Fund Respendable Revenue to the total amount of Appropriation Revenue available.

Section 3: Department Plans, Results, Related Activities and Resources

The CGC has one business line and primary objective: *a grain quality assurance system that enhances grain marketing in the interest of producers.*

In pursuit of this objective, the CGC has organized its plans and priorities around the following four strategic outcomes:

1. A grading and inspection system that addresses the changing needs of grain markets
2. Fair, open grain transactions
3. The protection of producers' rights
4. Sound agency management

The CGC's 2003-2004 plans, results and related activities also reflect the government of Canada's Agricultural Policy Framework (APF). The principal objective of the APF is for Canada to be recognized as the world leader in food safety, innovation and environmentally responsible production.

To meet this objective the APF has been structured around the following five pillars:

1. Food safety and food quality
2. Science and innovation
3. Renewal
4. Business risk management
5. Environment

Branding Canada is the overarching goal of the framework which brings the various key elements together.

This policy objective is supported by the legislation and programs of the CGC. Especially noteworthy are the CGC's activities geared towards assuring and enhancing the quality of Canadian grain; understanding the demands of the domestic and international marketplace; and taking a leading role in technical trade issues.

Working towards the strategic outcomes, and fulfilling the objectives of the APF, will demonstrate the benefits received from the CGC's work. To illustrate the significance of each strategic outcome, the CGC has identified planned results. Many of the activities associated with each planned result represent ongoing

efforts to maintain the infrastructure of the Canadian grain industry. These ongoing activities account for the majority of the CGC's resources.

For the 2003-2004 RPP the CGC has committed to several new activities. These activities are necessary to meet the changing needs of the Canadian grain industry. To fund some of these new initiatives the CGC has reallocated resources from existing programs. Examples of these initiatives include: ISO certification for Corporate Services and the Grain Research Laboratory; and working toward a "one stop shop" for all government grain handling services. Other initiatives will require a commitment of new resources in order to move forward.

The information provided below details the activities and resources need to obtain each strategic outcome. The column labelled "APF" notes which APF pillars are supported by the activity described.¹

Strategic Outcome 1: A grading and inspection system that addresses the changing needs of grain markets

Number of full-time equivalents employed: 515

Planned Resources: \$ 47,420,593

The pressure to register new cereal grain varieties which lack KVD, the production of non-registered, non-visually distinguishable wheat varieties in Canada, the development of genetically modified grains and oilseeds, and other pressures on the visual grading system are critical issues that the CGC must respond to during the planning period. It is also important that the grading system and services are adapted to the end-use needs of buyers of Canadian grain and the structural changes within the grain industry. While the CGC adapts to these and other changes, it must maintain KVD until it can be replaced with some other method to segregate grain.

Much of the work done in this area represents ongoing, day-to-day activities. Some of these day-to-day activities include:

- Identifying and explaining the relationships between the physical and biochemical properties of grain and the end-use value of grain

¹ **Legend:** the APF pillars identified in this plan are numbered as follows

1. Food Safety and food quality
2. Science and innovation
3. Renewal
4. Business risk management
5. Environment

- Developing fast, accurate, economical, and meaningful methods for evaluating grain quality
- Screening and monitoring grain shipments to ensure that Canadian grain is not only safe but meets international tolerances for toxic contaminants
- Providing specialized services requested by the grain industry

In addition to its day-to-day work, the CGC is embarking on a major initiative to examine methods to reduce the Canadian grain industry's reliance on KVD. On January 20, 2003 the CGC announced a consultation process on a proposed Variety Eligibility Declaration system (VED) to accomplish this goal.

To measure its success in meeting the above stated challenges, the CGC will track buyers' satisfaction with the consistency of Canadian grain quality through the regular feedback its scientists and technical experts receive from buyers when on overseas missions, track cargo complaints, and maintain its cargo-monitoring program.

Planned Result: A quality assurance system able to deal with non-visually distinguishable varieties and the need to segregate genetically modified grains and oilseeds.

Related Activities	Timeframe	APF
Develop plans, in consultation with plant breeders, producers, and the grain handling industry, to make the quality assurance system less dependent on visual grading, including possible introduction of a Variety Eligibility Declaration system (VED).	Target date August 1, 2004	1, 2
Develop testing processes for monitoring cargoes to ensure that the identity of grains shipped under IP systems is preserved, and that non-visually distinguishable varieties have not contaminated bulk shipments.	Ongoing	1, 2
Continue to develop and implement methods for identifying genetically modified grains and oilseeds.	Ongoing	1, 2
Continue to develop and implement methods for protein-based and DNA-based variety identification.	Ongoing	1, 2
Continue to develop and implement near-infrared spectroscopy, digital imaging and other instrumentation methods to assess grading criteria and end-use quality.	Ongoing	1,2, 3

Continue collaborative and jointly funded research to develop and validate methods for automated quality testing. Validated methods will be transferred to industry where they can support and improve the overall efficiency of grain grading, handling and segregation, and IP systems.	Ongoing	1, 2
---	---------	------

Planned Result: Activities which promote biodiversity, increase understanding of relationships between agriculture and the environment and support the development and evaluation of environmentally beneficial agricultural production and management practices.

Related Activities	Timeframe	APF
Continue to advise government and industry on potential impacts of the Cartagena Protocol on Biosafety to the United Nations Convention on Biological Diversity.	Ongoing	5
Provide sampling and testing advice and/or services to Canada's grain industry to meet the requirements of the Biosafety Protocol if requested.	Pending ratification	5
Assist in implementation of the treaty if Canada ratifies it or as required by Canada to meet the needs of countries that abide by the requirements of the Biosafety Protocol if it comes into effect.	To begin upon ratification	5
Conduct ongoing surveys of the weed seed content of harvest survey and export cargo samples.	Ongoing	5
Survey and map the levels of heavy metals and other elements in sensitive crops such as durum wheat and flax.	Ongoing	5

Planned Result: Respond to the evolution of a new, value-added stream in commercial crop production, handling and marketing to meet the demand for specific end-use quality demands.

Related Activities	Timeframe	APF
Continue to offer auditing services against the Canadian Soybeans Exporters' Association IP Standard.	Ongoing	1, 2, 3
Partner with the Canadian Seed Institute to develop the Canadian IP Recognition System.	To be completed June 2003	1, 2, 3

Planned Result: CGC services provided in areas where there is growing demand.

Related Activities	Timeframe	APF
Develop internationally recognized methods for evaluation of pulse quality in collaboration with Canadian, Australian, European and United States researchers.	Ongoing	1, 2
Increase quality testing to widen the basis of CGC certification to meet the needs of new and specialized niche markets.	Ongoing	1, 2
Meet growing industry demands for consistent, accurate analytical testing services by making routine analytical tests available in regional offices and service centres.	Ongoing	1, 2

Planned Result: Provide timely, flexible responses to crises as they arise.

Related Activities	Timeframe	APF
Maintain preparedness to respond to unforeseeable threats to the quality and safety of Canadian grain as they arise.	Ongoing	1, 2

Planned Result: Monitor and detect microbes, trace elements, pesticide residues, mycotoxins and fungi to ensure Canadian grain shipments meet strict international food safety tolerances.

Related Activities	Timeframe	APF
Research factors and develop methods relevant to grain safety assurance.	Ongoing	1, 2
Assess the use of rapid tests to increase efficiency, reduce costs and enhance the testing capabilities of the CGC.	Ongoing	1, 2

Planned Result: Measures to support domestic grain safety.

Related Activities	Timeframe	APF
Research factors and develop methods relevant to domestic grain safety assurance.	Ongoing	1, 2
Assess the use of rapid tests to increase efficiency, reduce costs and enhance the testing capabilities of the CGC.	Ongoing	1, 2
Work with CFIA and other departments to ensure there are no gaps in domestic grain safety.	Ongoing	1, 2

Planned Result: A more integrated approach to grain handling and related issues.

Related Activities	Timeframe	APF
Work with the CFIA, HC, and the CCRA to review areas of shared responsibilities to ensure cost-efficiency and comprehensiveness.	By April 2004	1, 2
Work toward a "one-stop-shop" where feasible.	By April 2004	1, 2
Address gaps and overlaps in laboratory programs of the CGC and the Canadian International Grains Institute.		1, 2

Planned Result: Improved international reputation and recognition as a world class and impartial quality assurance agency.

Related Activity	Timeframe	APF
Obtain ISO 9002 certification for Corporate Services and investigate ISO 17025 certification for laboratory based operations.	By December 2004	1, 2

Planned Result: Establish grain standards that meet changing industry needs.

Related Activity	Timeframe	APF
Develop, change and set grain quality standards in partnership with the grain industry through the Western and Eastern Grain Standards Committee meetings.	Annually	1, 2
Expand awareness of end-use traits to assist diversification of grain end-use (e.g., ethanol).	Ongoing	1, 2

Planned Result: Additional support for domestic value-added production.

Related Activity	Timeframe	APF
Develop resources and optional services for the domestic feed industry.	Ongoing	1, 2
Develop tools to segregate grain in ways needed by domestic processors.	Ongoing	1, 2

Planned Result: Creation of a Canadian Field Crop Partnership.

Related Activity	Timeframe	APF
Contribute to the establishment of a Canadian Field Crop Partnership.	By November 2003	1, 2

Planned Result: Enhanced technology transfer for producers.

Related Activity	Timeframe	APF
Increase the quantity and the quality of information provided to farmers in areas such as: <ul style="list-style-type: none">• Information on the end-use quality characteristics demanded in traditional and new markets• Post harvest quality management information for producers• Increased promotion of grading and analytical services that will assist farmers to maximize their returns	Ongoing	1, 2, 3

Planned Result: Assist developing countries to build their capacity to participate in and benefit from the global agriculture and agri-food market.

Related Activity	Timeframe	APF
Undertake projects in Ukraine, Paraguay and other countries to assist in the development of grain quality assurance systems in these countries.	Ongoing	1, 2

Strategic Outcome 2: Fair, open grain transactions

Number of full-time equivalents employed: 43

Planned Resources: \$4,437,708

Grades allow buyers to identify end-use value without the need for end-use tests or direct examination of individual lots of grain. This helps to ensure that sellers receive payment that reflects the value of their grain. The CGC is an impartial third party to grain transactions. Its inspection, weighing and arbitration services are essential to the efficient and fair operation of grain markets. Specific services that the CGC conducts to ensure fair open grain transactions include:

- Inspecting grain to certify quality, including all grain received at and shipped from terminal elevators, and all grain exported from transfer elevators
- Certifying weights for grain exports, supervising weighing at terminals, conducting audits of terminal and transfer elevator grain stocks and inspecting terminal and transfer elevator scales
- Developing and setting grain quality standards
- Mediating and resolving complaints concerning grain transactions

To measure its success in this area, the CGC plans to track buyer complaints on the accuracy of CGC certification and the number of grade changes on official re-inspections.

Planned Result: A grain quality arbitration system and third party dispute mechanism adapted to changing industry needs.

Related Activities	Timeframe	APF
Develop, change and set grain quality standards in partnership with the grain industry through the Western and Eastern Grain Standards Committee meetings.	Annually	1, 2
Continuously improve the dissemination of information of the grain quality and safety of each year's crop through, for example, the posting of information on the CGC's web site.	Ongoing	1, 2, 3
Arbitrate tariff disputes between marketers and members of the grain handling industry on request.	Available as needed	

Planned Result: Fair, enforceable and uniformly applied regulations.

Related Activity	Timeframe	APF
Revise the <i>Canada Grain Act</i> to be consistent with proposed business plan recommendations. A review of the Act will provide the CGC with an appropriate framework to fulfill its responsibilities to producers, industry, and Canadians generally in light of the dramatic changes in the grains sector.	Subject to legislative priorities	1, 2, 3, 4
Review regulations under pressure as a result of changes in the grain handling industry. Change or eliminate regulations that are no longer relevant, enforceable, or contributing to the effective operation of a quality assurance system.	Ongoing	1, 2, 3, 4

Strategic Outcome 3: The protection of producers’ rights

Number of full-time equivalents employed: 17

Planned Resources: \$ 1,152,000

The CGC licenses and regulates the prairie primary elevators, grain dealers and process elevators. This regulatory activity contributes to the fair treatment of western Canadian producers. In addition, quality arbitration is available for producer deliveries to primary elevators.

Our efforts to protect the rights of producers are reflective in the following routine activities:

- Grading submitted samples of grain from producers
- Licensing eligible grain dealers and elevator companies
- Conducting audits of licensees’ liabilities to producers
- Obtaining security to protect producers in case of default by a licensee
- Monitoring the financial position of licensees
- Allocating producer cars
- Mediating and resolving producer complaints concerning grain transactions

The CGC plans to measure its success in protecting producers’ rights by conducting periodic surveys of producers, and by tracking producer complaints about unfair treatment by grain companies and producers’ use of the quality arbitration system.

Planned Result: Protection of producers from grain company defaults.

Related Activity	Timeframe	APF
Streamline licensing processes to encourage more grain companies to become licensed.	By August 2004	4
Conduct information campaigns that promote the benefits of dealing with CGC licensed grain companies.	Ongoing	4
Improve producer payment protection, including replacing producer security coverage with a compensation fund, supported by volume-based contributions based on the commodity delivered.	By February 2004	4

Review crops covered by security to see if others should be included.	By July 2003	4
Allocate additional resources to the Licensing Unit.	By March 2004	4

Planned Result: Fair treatment of producers by grain companies and dealers.

Related Activities	Timeframe	APF
Mediate and/or arbitrate producer complaints concerning transactions with grain companies.	Ongoing	4
To improve the ability of farmers to manage their business risks, improve the program that offers producers grain quality arbitration by the CGC if they do not agree with the grade assessed by the primary elevator manager.	By July 2004; Conditional on statutory change	4
Review primary elevator scale regulation to determine if changes are needed.	By March 2004	4

Planned Result: Maintenance of producer delivery options.

Related Activities	Timeframe	APF
Respond to the growing demand for producer cars.	Ongoing	4
Develop a long-term strategy for dealing with producer car loading facilities.	By March 2004	3

Strategic Outcome 4: Sound Agency Management

Number of full-time equivalents employed: 134

Planned Resources: \$12,329,648

The CGC is committed to fulfilling its mandate in the most efficient and cost effective manner possible. Success in this area will be measured by tracking the costs of operations.

However, sound agency management involves much more than cost efficiency. It means ensuring that we have a skilled, and motivated workforce that is equipped to provide the regulations and services that are essential for a successful grain industry. It means fostering an inclusive, diverse workplace that is representative of the citizens we serve. And it means reaffirming our commitment to other such

government-wide initiatives as Modern Comptrollership, providing services in both official languages, the fostering of a culture of learning within the organization, and implementing the Government On Line (GOL) initiative.

Planned Result: Efficient, secure, cost effective service

Related Activity	Timeframe	APF
Achieve sustainable funding arrangements	2003	3
Consult with clients to establish levels for fees in accordance with Treasury Board cost-recovery guidelines.	Ongoing	3
Amend the CGA to allow for operational efficiencies which will not compromise the Grain Quality Assurance System.	Subject to the legislative priorities	
Seek service efficiencies in the delivery of routine quality assurance services.	By April 2005	
Continue to refine the CGC's costing model to improve management of user charges and enhance public confidence in the administration of user charges.	Ongoing	3
Develop a Business Plan that will address legislative and financial needs.	2003	
Develop and implement plans to improve client satisfaction by 10% through the expanded use of service standards and reliable measures of client satisfaction with key services.	By 2005	3
Rationalize the storage and handling of operational data to improve decision making, reduce the duplication of activities and reduce costs.	By December 2004	3
Develop business resumption plans to make the delivery of CGC services more reliable and secure.	By 2003	1, 2,3, 4

Planned Result: Management and Coordination of Government Wide Initiatives.

Related Activities	Timeframe	APF
Develop and implement modern comptrollership at the CGC by shifting from a solely financial perspective to a broader, more integrated management approach.	By 2004	3
Continue to work to meet GOL targets.	By December 2004	3

Respond to the Canadian Human Rights Commission audit and achieve compliance with the Employment Equity Act.	By July 2003	3
Implement the CGC's Employment Equity Plan.	Ongoing	3
Review and develop an action plan around the results of the 2002 Public Service Wide Employee Survey.	By May 2003	3
Ensure that the tools and framework for employee performance measurement are in place and monitor usage.	By July 2003	3
Ensure that employee goals are linked to business objectives and identified development needs.	By July 2003	3
Ensure that a succession-planning framework is in place.	By 2004	3
Review the CGC Recognition Policy and its implementation.	By July 2003	3
Implement the CGC's new employee training and development policy and make improvements to our training program and training database.	By April 2004	3
Develop learning plans for each employee.	By April 2004	3
Develop a curriculum for managers and employees based on core competencies and corporate priorities.	By June 2003	3
Continue to develop process improvement and facilitation skills within the organization.	Ongoing	3
Continue to provide training, as needed, for employees in bilingual positions.	Ongoing	3
Continue to offer services and information in both official languages.	Ongoing	3

Section 4: Concluding Remarks

Our strategies to meet the changing needs of grain markets, ensure fair, open grain transactions, protect producers' rights, and develop sound agency management are listed throughout. In some cases, our 2003-04 plans and priorities represent a continuation from previous plans. For example, many of the activities associated with Canada's grain quality assurance system, or protecting the rights of producers are ongoing efforts. Ongoing initiatives in areas such as these are needed to fulfill the CGC's mandate.

In addition, we have also outlined a number of new activities to deal with CGC operations and their relation to the Canadian grain industry. Some of these activities will be funded through the reallocation of funds, while others will require additional funding. Some of these activities include:

- Partnering with the Canadian Seeds Institute to develop a Canadian IP recognition system
- Assessing the use of rapid tests to increase efficiency, reduce costs and enhance the testing capabilities of the CGC
- Working with other federal departments to ensure a more integrated approach to grain handling
- Exploring options for improving producer payment protection
- A review of the crops covered by security to see if other crops should be included
- A review of primary elevator scale operations

The Canadian grain industry is in a period of dynamic change. The plans and priorities of the CGC must be responsive to this change and reflect the current needs of the industry. We are confident that the activities listed throughout will allow the CGC to continue working in the long-term interests of the Canadian grain industry.

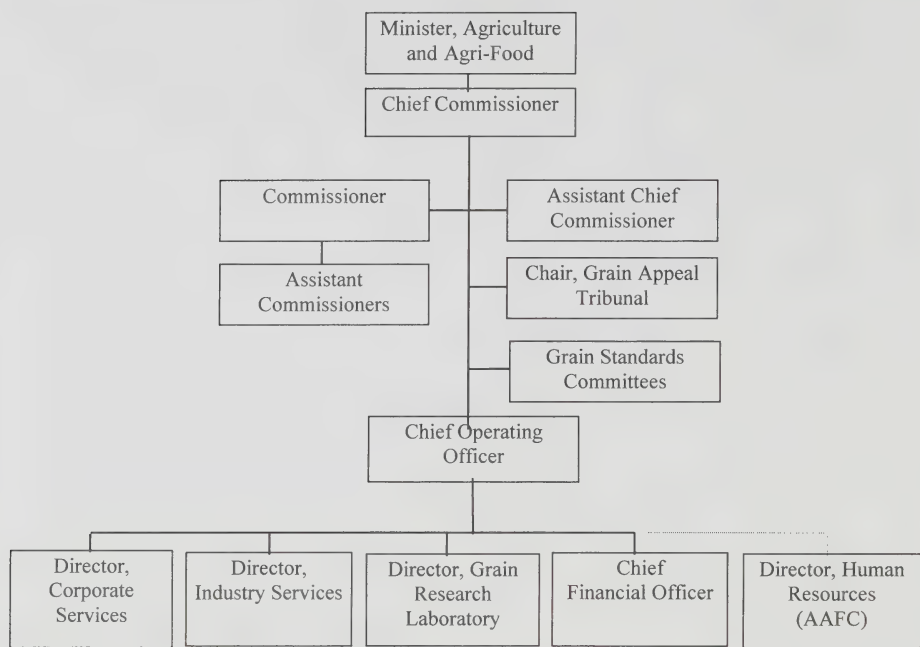
Annex 1: CGC partnerships

The CGC is integral to the functioning of Canada's grain industry. In our role as a neutral, third-party regulator and arbiter, the CGC works in partnership with virtually every participant in the industry.

Key partners	Areas of cooperation
Industry	
<ul style="list-style-type: none"> • Producers and producers' organizations • Grain Companies • Processors • Universities' Laboratories • Plant Breeders • Instrument Manufacturing Companies • Canadian Wheat Board • Canadian International Grains Institute • Canadian Seed Institute • Grain Exporters • Ontario Wheat Producers' Marketing Board • Winnipeg Commodity Exchange 	<ul style="list-style-type: none"> Setting grain quality standards Operation of the grain quality assurance system Development and implementation of policies and regulations Sharing market information Market development and support Research and technology transfer Auditing and certifying industry IP systems
Portfolio departments and agencies	
<ul style="list-style-type: none"> • Agriculture and Agri-Food Canada • Canadian Food Inspection Agency • Canadian Dairy Commission • Farm Credit Corporation • National Farm Products Council 	<ul style="list-style-type: none"> Coordination Sharing knowledge Research Strategic planning Meeting international tolerances for toxic contaminants in grain Shared quality assurance program delivery
Other government departments	
<ul style="list-style-type: none"> • Foreign Affairs and International Trade • Statistics Canada • Canadian International Development Agency • Industry Canada • Health Canada • Canada Customs and Revenue Agency 	<ul style="list-style-type: none"> Sharing knowledge Facilitating international trade Publication of grain statistics Market development and support Inspection and certification of terminal and transfer elevator scales Regulation of grain imports

Foreign	
<ul style="list-style-type: none"> • U.S. Department of Agriculture (Grain Inspection, Packers and Stockyards Administration) • Japanese Food Agency • Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (Australia) • Russian State Grain Inspectorate • State Administration of Grain (China) • Jilin Grain Bureau (China) • Nanjing University of Economics (China) • Yunnan Grains and Oilseeds Institute (China) • The Hungarian Ministry of Agriculture • Ministerio de Agricultura y Ganaderia (Paraguay) • Camara Paraguaya de Exportadores de Cereales y Oleaginosas (Paraguay) • Federación de Cooperativas de Producción (Paraguay) • Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (Uruguay) • Central Cooperativa de Granos (Uruguay) • Laboratorio Tecnológico del Uruguay • Department of Coordination of Agrarian Policy Implementation of the Secretariat of the Cabinet of Ministers (Ukraine) • Post Harvest Technology Institute (Vietnam) 	<p>Shared quality assurance program delivery</p> <p>Facilitating international trade</p> <p>Research</p> <p>Technology Training</p>

Annex 2: Organizational Structure



Annex 3: Financial Information

Summary of Capital Spending by Program and Business Line

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
A grain quality assurance system that enhances grain marketing in the interest of producers	1,773	4,000	7,377	6,869

This table represents the CGC’s planned capital spending over the next three years.

Source of Respendable and Non-Respendable Revenue

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
A grain quality assurance system that enhances grain marketing in the interest of producers				
Inspection, Weighing, Registration,Cancellation	21,369	29,020	30,748	30,615
Liscences and Other Revenue	1,705	552	552	552
Appropriation	25,153	20,553	5,953	5,953
	48,227	50,125	37,253	37,120

The table above identifies all sources of revenue generated, including funds acquired through appropriation.

Net Cost of Program(s) for the Estimates Year

Planned Spending (Budgetary and Non-budgetary Main Estimates plus adjustments (\$ thousands))	
<i>Plus Services Received without Charge</i>	
Contributions covering employees' share of employees' insurance premiums & expenditures paid by TBS	2846
Workmans compensation coverage provided by Human Resources Canada	179
	<u>3025</u>

This table represents all services provided and paid for by other government departments on behalf of the CGC.

Revolving Fund – Statement of Operations

(\$ thousands)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Respendable Revenue	41,682	41,706	41,706	41,706
Expenses				
Operating:				
Salaries and employee benefits	31,348	31,772	32,207	31,744
Depreciation	1,423	2,370	2,318	2,761
Repairs and maintenance	233	207	196	178
Administrative and support services	7,415	5,858	5,938	5,845
Utilities, materials and supplies	1,303	1,075	1,017	925
Marketing	153	122	115	105
	<u>41,875</u>	41,404	41,791	41,558
Surplus (Deficit)	(193)	302	(85)	148

This table portrays and allocates the costs associated with Respendable revenue generated through fees and contracts.

Revolving Fund – Statement of Cash Flows

(\$ thousands)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Surplus (Deficit)	(193)	302	(85)	148
Add non-cash items				
Depreciation/amortization	1,423	2,370	2,318	2,761
Investing activities:				
Acquisition of depreciable assets	(1,103)	(2,545)	(2,106)	(2,782)
Cash surplus (requirement)	127	127	127	127

The table above converts financial statement information from book value to a cash basis.

Revolving Fund – Projected Use of Authority

(\$ thousands)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Authority	2,000	2,000	2,000	2,000
Drawdown:				
Balance as at April 1	9,155	127	254	381
Operating (deficit) / surplus	(9,155)	0	0	0
Projected surplus (Drawdown)	127	127	127	127
	127	254	381	508
Projected Balance at March 31	2,127	2,254	2,381	2,508

This table represents the projected surplus (drawdown), which is made up of the ANCAFA (cash basis) plus a \$2 million

Ce tableau indique l'excédent (prélèvement) prévu, qui comprend l'excédent (prélèvement) cumulatif net plus 2 millions de dollars.

Solde prévu au 31 mars							
				2 127	2 254	2 381	2 508
				127	254	381	508
Prélèvement	Solde au 1 ^{er} avril	9 155	127	254	381	127	
	Excédent (déficit) d'exploitation	(9 155)	0	127	127	0	
	Excédent (prélèvement) prévu	127	127	127	127	127	
Autorisations				2 000	2 000	2 000	2 000
(en milliers de dollars)				Prévu 2002- 2003	Prévision 2003- 2004	Prévision 2004- 2005	Prévision 2005- 2006

Fonds renouvelable – Emploi prévu des autorisations

Ce tableau indique la conversion de l'information des états financiers de la valeur comptable aux besoins de trésorerie.

Excédent de trésorerie (besoin)				127	127	127	127
Acquisitions de biens amortissables				(1 103)	(2 545)	(2 106)	(2 782)
Investissements :				1 423	2 370	2 318	2 761
Ajouter les postes hors caisse							
Dépréciation/amortissement							
(en milliers de dollars)				(193)	302	(85)	148
Excédent (déficit)				Prévu 2002- 2003	Prévision 2003- 2004	Prévision 2004- 2005	Prévision 2005- 2006

Fonds renouvelable – État de l'évolution de la situation financière

Coût net des programmes pour l'exercice budgétaire

Prévision de dépenses (budgétaires et non budgétaires)	
du budget principal des dépenses plus	
rajustements (en milliers de dollars)	
<i>Plus services reçus sans frais</i>	
Contributions couvrant la part des employés des primes	
d'assurance et les dépenses payées par le SCT	2 846
Couverture des indemnisations des accidents du travail	
fournie par Développement des ressources humaines	179
Canada	
	<u>3 025</u>

Ce tableau indique tous les services fournis et payés par d'autres ministères au nom de la CCG.

Fonds renouvelable – État des résultats

(en milliers de dollars)			
Prévu	2002-2003	Prévision 2003-2004	Prévision 2004-2005
Prévu	2003	2004	2006
Recettes disponibles			
41 682	41 706	41 706	41 706
Excédent (déficit)			
(193)	302	(85)	148
31 348	31 772	32 207	31 744
Salaires et avantages sociaux			
Amortissement	1 423	2 370	2 761
Réparations et entretien	233	207	178
Services administratifs et de soutien	7 415	5 858	5 845
Services publics, matériaux et fournitures	1 303	1 075	925
Commercialisation	153	122	105
	41 875	41 404	41 558

Ce tableau indique la répartition des coûts associés aux recettes disponibles provenant des frais d'utilisation et des contrats.

Annexe 3 : Renseignements financiers

Résumé des dépenses en capital par programme et par secteur d'activité

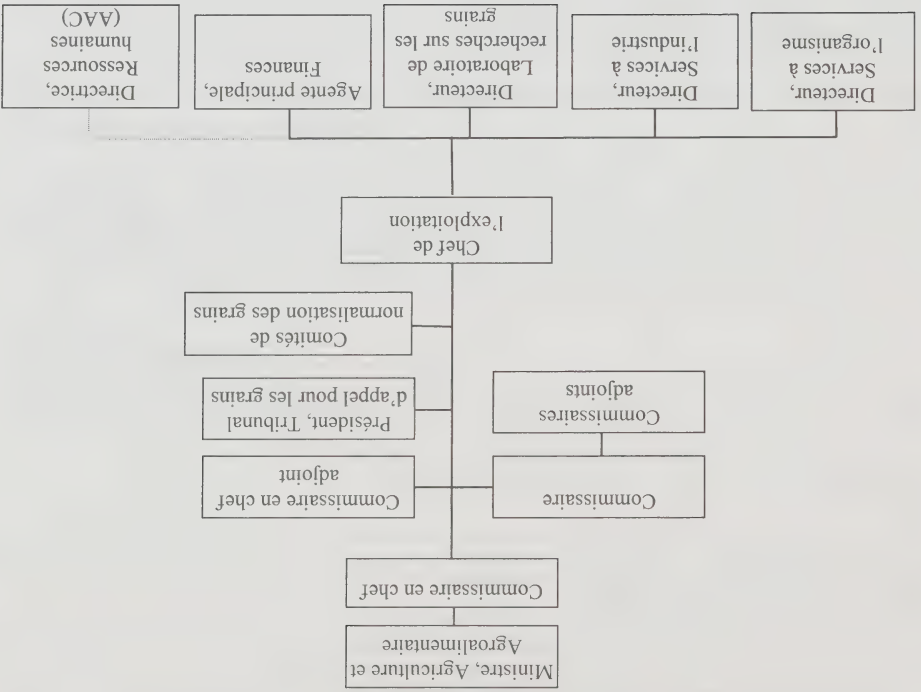
(en milliers de dollars)							
Dépenses	Prévision	de dépenses	Prévision	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
prévues	de dépenses	de dépenses	de dépenses	2002-2003	2004-2005	2005-2006	
1 773	4 000	7 377	6 869				
Un système d'assurance qualité qui				améliore la commercialisation			
				du grain dans l'intérêt des			
				producteurs			

Ce tableau représente les dépenses en capital prévues par la CCG au cours des trois prochaines années.

Source de recettes disponibles

(en milliers de dollars)							
Recettes	Prévision	de recettes	Prévision	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
prévues	de recettes	de recettes	de recettes	2002-2003	2004-2005	2005-2006	
21 369	29 020	30 748	30 615				
Un système d'assurance-qualité qui				améliore la commercialisation du			
				grain dans l'intérêt des			
				producteurs			
Inspection, pesée, enregistrément, annulation				1 705	552	552	Licences et autres recettes
25 153	20 553	5 953	5 953	48 227	50 125	37 253	Crédits parlementaires
						37 120	

Ce tableau montre toutes les sources de recettes générées, y compris les crédits parlementaires.



transborderement Réglementation des importations de grains	
Partenaires étrangers	
<ul style="list-style-type: none"> • Département de l'agriculture des Etats-Unis (Administration de l'inspection des grains, des établissements d'emballage et des parcs à bétail) • Office japonais de l'alimentation • Organisation de la recherche scientifique et industrielle du Commonwealth (Australie) • Bureau d'inspection de l'Etat de la Russie • Administration des grains de l'Etat (Chine) • Bureau des grains du Jilin (Chine) • Université d'économie de Nankin (Chine) • Institut des grains et des oléagineux du Yunnan (Chine) • Ministère hongrois de l'agriculture • Ministère de l'agriculture et des greniers à céréales (Paraguay) • Commission des exportations de céréales et d'oléagineux (Paraguay) • Fédération des coopératives de production (Paraguay) • Institut national des enquêtes agronomiques (Uruguay) • Coopérative centrale des grains (Uruguay) • Laboratoire de technologie d'Uruguay • Département de la coordination de la mise en œuvre de la politique agraire du Secrétariat du conseil des ministres (Ukraine) • Institut des technologies après récolte (Vietnam) 	
Exécution partagée des programmes d'assurance-qualité Promotion des échanges internationaux Recherche Formation en technologie	

Annexe 1 : Partenaires de la CCG

La CCG est intégrée au fonctionnement de l'industrie céréalière du Canada. En tant que tiers organisme de réglementation et d'arbitrage, la CCG travaille en collaboration avec presque tous les intervenants de l'industrie.

Partenaires clés		Secteurs de collaboration			
Industrie					
Ministère et organismes du portefeuille		Coordination Transfert d'expertise Recherche Planification stratégique Etablissement des seuils de tolérance à l'échelle internationale pour les contaminants toxiques dans le grain Exécution partagée des programmes d'assurance-qualité			
Autres ministères					
Affaires étrangères et Commerce international		Transfert d'expertise international des échanges internationaux Publication de statistiques sur les grains Développement et soutien des marchés Inspection et homologation des balances des silos terminaux et de			

Section 4 : Mot de la fin

Nos stratégies en vue de répondre aux besoins changeants des marchés des grains, de garantir des opérations équitables et transparentes pour les grains, de défendre les droits des producteurs et de gérer rationnellement l'organisme sont énoncées dans l'ensemble du présent document. Dans certains cas, nos plans et priorités pour 2003-2004 représentent la continuation des plans précédents. Ainsi, certaines activités liées au régime d'assurance de la qualité des grains du Canada ou à la défense des droits des producteurs sont de nature continue. Dans de tels domaines, des initiatives permanentes sont nécessaires pour permettre à la CCG de respecter son mandat.

De plus, nous avons donné un aperçu de certaines activités nouvelles visant les opérations de la CCG et leur relation à l'industrie céréalière du Canada. Certaines de ces activités seront financées au moyen d'une réaffectation de fonds, tandis que d'autres nécessiteront un financement additionnel. Voici certaines de ces activités :

- Collaboration avec l'Institut canadien des semences pour mettre au point un système canadien de reconnaissance de ségrégation;
- Évaluation de l'utilisation des analyses rapides pour accroître l'efficacité, réduire les coûts et améliorer les capacités d'analyse de la CCG;
- Collaboration avec d'autres ministères fédéraux afin d'assurer une approche plus intégrée à la manutention des grains;
- Étude d'options en vue d'améliorer la garantie de paiement des producteurs; Examen des cultures couvertes par la garantie afin de déterminer si d'autres cultures devraient être ajoutées;
- Examen du fonctionnement des balances aux silos de collecte

L'industrie céréalière du Canada connaît une période d'évolution dynamique. Les plans et les priorités de la CCG doivent prendre en compte ces changements et les besoins actuels de l'industrie. Nous sommes confiants que les activités indiquées dans le présent document permettront à la CCG de continuer de travailler à long terme au mieux des intérêts de l'industrie céréalière du Canada.

3	En 2004	Veiller à ce qu'un cadre de planification de la relève soit mis en place.
3	En juillet 2003	Revoir la politique de reconnaissance de la CCG et sa mise en œuvre.
3	En avril 2004	Mettre en œuvre la politique de formation et de perfectionnement des nouveaux employés de la CCG et améliorer le programme de formation et la base de données de formation.
3	En avril 2004	Elaborer des plans d'apprentissage pour chaque employé.
3	En juin 2003	Elaborer un programme d'études pour les gestionnaires et les employés, qui est axé sur les compétences de base et les priorités ministérielles.
3	En cours	Continuer de perfectionner les compétences de facilitation et d'amélioration des processus au sein de l'organisation.
3	En cours	Continuer d'offrir de la formation, selon les besoins, aux employés qui occupent des postes bilingues.
3	En cours	Continuer d'offrir des services et des renseignements dans les deux langues officielles.

Activités connexes			Délaï	CSA
3	En 2004	Elaborer et mettre en œuvre des fonctions de contrôleur moderne à la CCG en passant d'une optique strictement financière à une approche de gestion plus globale et plus intégrée.		
3	En décembre 2004	Continuer les travaux en vue d'atteindre les objectifs du projet GED.		
3	En juillet 2003	Donner suite à la vérification effectuée par la Commission canadienne des droits de la personne et respecter les dispositions de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> .		
3	En cours	Mettre en œuvre le plan d'équité en matière d'emploi de la CCG.		
3	En mai 2003	Examiner les résultats du sondage mené auprès des fonctionnaires fédéraux en 2002 et élaborer un plan d'action connexe.		
3	En juillet 2003	Veiller à ce que les outils et le cadre d'évaluation du rendement des employés soient en place et en surveiller l'utilisation.		
3	En juillet 2003	Veiller à ce que les objectifs des employés soient liés aux objectifs d'affaire et aux besoins de perfectionnement cernés.		

Résultat prévu : Gestion et coordination des initiatives de portée gouvernementale

3	En cours	Continuer de préciser le modèle de prévision des coûts en vue d'améliorer la gestion des frais d'utilisation et d'accroître la confiance du public en ce qui a trait à l'administration des frais d'utilisation.		
3	2003	Elaborer un plan d'activités qui aborde les besoins législatifs et financiers.		
3	En 2005	Elaborer et mettre en œuvre des plans afin d'accroître la satisfaction des clients de 10 % en étendant l'utilisation des normes de service et de mesures fiables de la satisfaction des clients en ce qui a trait aux services clés.		
3	Décembre 2004	Simplifier les données opérationnelles relatives à l'entreposage et à la manutention afin d'améliorer la prise de décision, de réduire le chevauchement des activités et de réduire les coûts.		
1, 2, 3, 4	En 2003	Elaborer des plans de reprise des activités afin d'améliorer la fiabilité et la sécurité de la prestation des services de la CCG.		

Résultat prévu : Conservation des options de livraison des producteurs.

Activités connexes		
CSA	Délai	Répondre à la demande croissante pour des wagons de producteurs.
	En cours	Elaborer une stratégie à long terme relative aux installations de chargement des wagons des producteurs.
	Mars 2004	3

Résultat stratégique n° 4 : Saine gestion de l'organisme

Nombre d'équivalents temps plein employés : 134

Ressources prévues : 12 329 648 \$

La CCG s'engage à remplir son mandat de la manière la plus efficace et rentable possible. Le succès dans ce domaine sera mesuré en assurant le suivi du coût des activités.

Cependant, la saine gestion de l'organisme ne se limite pas uniquement à être rentable. Elle consiste à veiller à disposer d'une main-d'œuvre compétente et motivée qui est en mesure d'appliquer les règlements et de fournir les services essentiels à la prospérité de l'industrie céréalière. À cette fin, il faut créer un milieu de travail universel et diversifié qui est représentatif des citoyens que nous servons. Nous devons aussi réitérer notre engagement à l'égard d'autres initiatives de portée gouvernementale comme la modernisation de la fonction de contrôleur, la prestation de services dans les deux langues officielles, la promotion d'une culture d'apprentissage au sein de l'organisation et la mise en œuvre du projet Gouvernement en direct (GED).

Résultat prévu : Service efficace, sûr et rentable.

Activités connexes		
CSA	Délai	Etablir des modalités de financement durables.
	2003	3
	En cours	Consulter les clients en vue de fixer des frais d'utilisation qui sont conformes aux lignes directrices du Conseil du Trésor en matière de recouvrement des coûts.
	Selon les priorités législatives	Modifier la LGC de sorte que l'efficacité des opérations ne mette pas en danger le régime d'assurance de la qualité des grains.
		Accroître l'efficacité de la prestation des services courants d'assurance de la qualité.
		Avril 2005

Résultat prévu : Protection des producteurs contre les défaillances des sociétés céréalières.

Activités connexes		
CSA	Délai	4
	Août 2004	4
	En cours	4
	Février 2004	4
	Juillet 2003	4
	Mars 2004	4

Résultat prévu : Traitement équitable des producteurs par les sociétés céréalières et les négociants en grains.

Activités connexes		
CSA	Délai	4
	En cours	4
	Juillet 2004; Subordonné aux modifications statutaires	4
	Mars 2004	4

Revoir les règlements contestés en raison des changements qui ont eu lieu dans l'industrie de la manutention du grain. Modifier ou éliminer les règlements qui ne sont pas équitables ou exécutoirs ou qui ne contribuent plus à l'exploitation efficace du régime d'assurance de la qualité.	En cours	1, 2, 3, 4
---	----------	------------

Résultat stratégique n° 3 : Défense des droits des producteurs

Nombre d'équivalents temps plein : 17

Ressources prévues : 1 152 000 \$

La CCG réglemente les silos de collecte, les négociants en grains et les silos de transformation dans les Prairies et leur accorde des licences. Cette activité de réglementation contribue au traitement équitable des producteurs de l'Ouest canadien. De plus, les producteurs qui livrent leurs grains aux silos de collecte peuvent se prévaloir du service d'arbitrage sur la qualité.

Nos efforts en vue de défendre les droits des producteurs sont mis en évidence par les activités courantes suivantes :

- Classer les échantillons de grain soumis par les producteurs;
- Agréer les négociants en grains et les exploitants de silo admissibles;
- Vérifier les obligations des titulaires de licence envers les producteurs;
- Exiger une garantie afin de protéger les producteurs en cas de défaillance par un titulaire de licence;
- Surveiller la situation financière des titulaires de licence;
- Répartir les wagons de producteur;
- Fournir des services de médiation et régler les plaintes des producteurs concernant les opérations sur les grains.

La CCG prévoit mesurer son succès à l'égard de la défense des droits des producteurs en effectuant des sondages périodiques auprès des producteurs et en assurant un suivi des plaintes des producteurs concernant le traitement injuste par les sociétés céréalières, et de l'utilisation par les producteurs du système d'arbitrage sur la qualité.

- Garantir le poids des exportations de grain, superviser la pesée aux silos terminaux, vérifier les stocks de grain aux silos terminaux et de transbordement et inspecter les balances aux silos terminaux et de transbordement;
 - Elaborer et instituer des normes de qualité pour le grain;
 - Fournir des services de médiation et régler les plaintes concernant les opérations sur les grains.
- Pour mesurer son succès dans ce domaine, la CCG prévoit effectuer un suivi des plaintes des acheteurs relatives à l'exacitude du certificat émis par la CCG et du nombre de changements de grade lors des réinspections officielles.

Résultat prévu : Un système d'arbitrage sur la qualité des grains et un mécanisme de règlement des différends par une tierce partie qui sont adaptés aux besoins changeants de l'industrie

Activités connexes		
CSA	Délai	Annuellement 1, 2
		Elaborer, modifier et établir des normes de qualité pour le grain en partenariat avec l'industrie céréalière dans le cadre des réunions des Comités de normalisation des grains de l'Ouest et de l'Est.
	En cours	Améliorer continuellement la diffusion de l'information sur la qualité et la salubrité du grain à chaque campagne agricole en affichant l'information sur le site Web de la CCG.
	Offert selon les besoins	Arbitrer, sur demande, les différends liés aux tarifs entre les négociants et les membres de l'industrie de la manutention du grain.

Résultat prévu : Règlements équitables, exécutoirs et appliqués uniformément.

Activités connexes		
CSA	Délai	Modifier la <i>Loi sur les grains du Canada</i> afin qu'elle soit en harmonie avec les recommandations du plan d'activités proposé. L'examen de la <i>Loi</i> fournira à la CCG un cadre adéquat pour assumer ses responsabilités envers les producteurs, l'industrie et l'ensemble des Canadiens à la suite des changements importants.
	Selon les priorités législatives 1, 2, 3, 4	survenus dans le secteur des grains.

Résultat prévu : Transfert accru de technologie pour les producteurs

Activité connexe		Accroître la quantité et la qualité de l'information fournie aux producteurs dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none">• Information sur les caractéristiques de qualité à l'utilisation finale qui est exigée sur les marchés traditionnels et nouveaux;• Information sur la gestion de la qualité après la récolte à l'intention de producteurs;• Promotion accrue des services de classement et d'analyse qui aideront les producteurs à maximiser leurs profits.
CSA	Délai	En cours
		1, 2, 3

Résultat prévu : Aider les pays en voie de développement à renforcer leurs capacités en vue de pénétrer le marché agricole et agroalimentaire mondial et d'en être partie prenante

Activité connexe		Entreprendre des projets en Ukraine, au Paraguay et dans d'autres pays pour aider à la mise en place de régimes d'assurance de la qualité du grain dans ces pays.
CSA	Délai	En cours
		1, 2

Résultat stratégique n° 2 : Opérations équitables et transparentes sur les grains

Nombre d'équivalents temps plein : 43

Ressources prévues : 4 437 708 \$

Les grades permettent aux acheteurs d'identifier la valeur à l'utilisation finale sans qu'ils aient à effectuer d'autres analyses ou à évaluer directement les lots de grains individuels. Ils permettent aussi aux vendeurs d'obtenir un prix qui correspond à la valeur de leur grain. La CCG est une tierce partie impartiale dans les opérations de grain. Ses services d'inspection, de pesée et d'arbitrage sont essentiels au fonctionnement efficace et équitable des marchés céréaliers. Voici certains des services offerts par la CCG pour assurer l'équité et la transparence des opérations sur les grains :

- Inspecter le grain pour en garantir la qualité, y compris tout le grain reçu aux silos terminaux et expédié par ceux-ci et tout le grain exporté par les silos de transbordement;

Résultat prévu : Réputation internationale accrue et reconnaissance à titre d'organisme impartial d'assurance de la qualité de calibre mondial.

Activité connexe		Obtenir l'homologation ISO 9002 pour les Services à l'organisme et étudier l'homologation ISO 17025 pour les activités en laboratoire.
CSA	Délai	Décembre 2004 1, 2

Résultat prévu : Établir des normes pour les grains afin de répondre aux besoins changeants de l'industrie

Activités connexes		Élaborer, modifier et établir des normes de qualité pour le grain en partenariat avec l'industrie céréalière dans le cadre des réunions des Comités de normalisation des grains de l'Ouest et de l'Est.
CSA	Délai	Annuellement 1, 2
	En cours	Faire connaître les caractéristiques d'utilisation finale pour favoriser la diversification de l'utilisation finale du grain (p. ex. éthanol). En cours 1, 2

Résultat prévu : Appui supplémentaire pour la production à valeur ajoutée au pays

Activités connexes		Élaborer des ressources et des services facultatifs à l'intention de l'industrie canadienne de l'alimentation animale.
CSA	Délai	En cours 1, 2
	En cours	Élaborer des mécanismes de ségrégation du grain qui répondent aux besoins des transformateurs canadiens. En cours 1, 2

Résultat prévu : Création d'un partenariat canadien des grandes cultures

Activité connexe		Participer à la création d'un partenariat canadien des grandes cultures
CSA	Délai	Novembre 2003 1, 2

Résultat prévu : Contrôler et détecter les microbes, les oligo-éléments, les résidus de pesticides, les mycotoxines et les champignons afin de veiller à ce que les expéditions de grains canadiens respectent les seuils de tolérance les plus stricts au niveau international en ce qui a trait à la salubrité des aliments.

Activités connexes	
Mener des recherches et élaborer des méthodes qui permettent d'assurer la salubrité des grains.	En cours
Évaluer le recours à des analyses rapides pour accroître l'efficacité, réduire les coûts et améliorer les capacités d'analyse de la CCG.	En cours
CSA	1, 2

Résultat prévu : Mesures pour assurer la salubrité des grains au pays.

Activités connexes	
Mener des recherches et élaborer des méthodes qui permettent d'assurer la salubrité des grains	En cours
Évaluer le recours à des analyses rapides pour accroître l'efficacité, réduire les coûts et améliorer les capacités d'analyse de la CCG.	En cours
Travailler avec l'ACIA et d'autres ministères afin de veiller à ce qu'il n'y ait aucune lacune au chapitre de la salubrité des grains au pays.	En cours
CSA	1, 2

Résultat prévu : Approche plus intégrée à la maintenance du grain et aux questions connexes

Activités connexes	
Travailler avec l'ACIA, SC et l'ADRC afin d'examiner les secteurs de responsabilités communs pour en assurer la rentabilité et l'intégralité.	Avril 2004
Instaurer un guichet unique lorsque cela est possible.	Avril 2004
Éliminer les lacunes et les recoupements dans les programmes de laboratoire de la CCG et de l'Institut international du Canada pour le grain.	1, 2
CSA	1, 2

Résultat prévu : Réagir à l'ajout d'une filière à valeur ajoutée dans la production, la maintenance et la commercialisation de cultures commerciales afin de satisfaire à des critères particuliers de qualité d'utilisation finale.

Activités connexes		Continuer d'offrir des services de vérification selon la norme de ségrégation établie par la Canadian Soybean Exporters' Association.	En cours	1, 2, 3
CSA		Délai	Achèvement	1, 2, 3
		En juin 2003		

Résultat prévu : La CCG offre des services dans les régions où il y a une demande accrue

Activités connexes		Elaborer des méthodes reconnues à l'échelle internationale pour l'évaluation de la qualité des légumineuses en collaboration avec des chercheurs canadiens, australiens, européens et américains, l'homologation par la CCG afin de répondre aux besoins des marchés à créneaux nouveaux et spécialisés..	En cours	1, 2
		Accroître l'analyse de la qualité pour étendre la portée de	En cours	1, 2
		Répondre aux exigences croissantes de l'industrie en ce qui a trait à des analyses constantes et exactes en donnant accès aux analyses courantes par l'entremise des bureaux régionaux et des centres de services.	En cours	1, 2

Résultat prévu : Réagir rapidement et avec souplesse lorsqu'une crise survient.

Activité connexe		Se tenir prêt à réagir à des menaces imprévisibles pouvant porter atteinte à la qualité et à la salubrité du grain canadien.	En cours	1, 2
CSA		Délai		

		méthodes d'identification des variétés en fonction de l'ADN et de la teneur en protéines.
1, 2, 3	En cours	Continuer d'élaborer et de mettre en œuvre des méthodes d'évaluation des critères de classement et de la qualité d'utilisation finale à l'aide de la spectroscopie dans le proche infrarouge, de l'imagerie numérique et d'autres instruments.
1, 2	En cours	Continuer la recherche collective à financement conjoint pour mettre au point et pour valider des méthodes d'analyse automatisée de la qualité. Lorsque ces méthodes seront validées, elles seront transmises à l'industrie où elles appuieront et amélioreront l'efficacité globale des systèmes de classement, de manutention, d'entreposage et de ségrégation du grain.

Résultat prévu : Des activités qui favorisent la biodiversité, accroissent la connaissance des rapports entre l'agriculture et l'environnement et appuient l'élaboration et l'évaluation de pratiques de production agricole et de gestion bénéfiques.

Activités connexes		
CSA	Délai	
5	En cours	Continuer de conseiller le gouvernement et l'industrie sur les répercussions potentielles du Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques négocié dans le cadre de la Convention des Nations Unies sur la biodiversité.
5	Ratification à venir	Sur demande, fournir des services d'échantillonnage et d'analyse et des conseils connexes à l'industrie céréalière
5	Après la ratification	Protocole sur la biosécurité.
5	Après la ratification	Participer à la mise en œuvre du traité si le Canada le ratifie ou aider le Canada à répondre aux besoins des pays qui respectent les exigences du Protocole sur la biosécurité lorsque celui-ci entrera en vigueur.
5	En cours	Mener des enquêtes continues sur la teneur en graines de mauvaises herbes de la récolte et des échantillons pour les cargaisons destinées à l'exportation.
5	En cours	Relever et consigner les niveaux de métaux lourds et d'autres éléments dans des cultures sensibles comme le blé dur et le lin.

- Déterminer et expliquer les rapports entre les propriétés physiques et biochimiques du grain et la valeur du grain à l'utilisation finale;
- Mettre au point des méthodes rapides, exactes, économiques et efficaces pour évaluer la qualité des grains;
- Examiner et surveiller les expéditions de grain afin de veiller à ce que le grain canadien soit salubre et respecte les seuils de tolérance établis à l'échelle internationale pour les contaminants toxiques;
- Fournir les services spécialisés demandés par l'industrie céréalière.

En plus de son travail quotidien, la CCG entreprend un important projet pour examiner des méthodes visant à réduire le recours à la méthode de distinction visuelle des grains (KVD) au sein de l'industrie céréalière canadienne. Le 20 janvier 2003, la CCG a annoncé un processus de consultation sur le système proposé de Déclaration d'admissibilité de la variété (DAV) en vue d'atteindre cet objectif.

Pour mesurer son succès à ces égards, la CCG suivra de près la satisfaction des acheteurs en ce qui a trait à la qualité du grain canadien par le biais des commentaires que reçoivent régulièrement les scientifiques et les experts techniques lorsqu'ils sont en mission à l'étranger, du suivi donné aux plaintes relatives aux cargaisons et du programme de suivi des cargaisons.

Résultat prévu : Un système d'assurance-qualité qui peut traiter les variétés non distinguables visuellement et qui tient compte de la nécessité de séparer les grains et oléagineux transgéniques.

Activités connexes		Déla!	CSA
Elaborer des plans, en consultation avec les sélectionneurs, les producteurs et les membres de l'industrie de la manutention du grain, afin que le régime d'assurance de la qualité repose moins sur le classement visuel, notamment en instaurant une Déclaration d'admissibilité de la variété..	Date cible 1 ^{er} août 2004	1, 2	CSA
Elaborer une méthode d'analyse pour le suivi des cargaisons afin de garantir l'identité des grains expédiés par le biais des systèmes de ségrégation et de veiller à ce que les expéditions en vrac ne soient pas contaminées par des variétés non distinguables visuellement.	En cours	1, 2	En cours
Continuer d'élaborer et de mettre en œuvre des méthodes d'identification des grains et des oléagineux transgéniques.	En cours	1, 2	En cours
Continuer d'élaborer et de mettre en œuvre des	En cours	1, 2	En cours

cible plusieurs résultats prévus pour chacun des résultats stratégiques. Bon nombre des activités associées à chacun des résultats prévus représentent des efforts continus en vue d'entretenir l'infrastructure de l'industrie céréalière du Canada. Ces activités continues absorbent la majorité des ressources de la CCG.

Dans le RPP de 2003-2004, la CCG s'est engagée à effectuer plusieurs activités nouvelles. Ces activités sont nécessaires pour répondre aux besoins changeants de l'industrie céréalière du Canada. Pour financer certaines de ces nouvelles initiatives, la CCG a réaffecté des ressources de programmes existants. C'est notamment le cas pour les initiatives suivantes : certification ISO pour les Services à l'organisme et le Laboratoire de recherche sur les grains; guichet unique pour tous les services de maintenance du grain offerts par le gouvernement. Pour d'autres initiatives il faudra engager de nouvelles ressources avant d'aller de l'avant.

Les pages suivantes expliquent les activités et les ressources nécessaires à l'atteinte de chacun des résultats stratégiques. La colonne intitulée CSA indique lesquels des éléments du CSA sont visés par l'activité décrite.

Résultat stratégique n° 1 : Un système de classement et d'inspection qui répond aux besoins changeants des marchés des grains

Nombre d'équivalents temps plein employés : 515

Ressources prévues : 47 420 593 \$

Au cours de la période de planification, les questions les plus décisives que devra aborder la CCG sont les suivantes : l'enregistrement de nouvelles variétés de grains qui ne peuvent être identifiées visuellement, la production de variétés de blé canadien non enregistrées et non distinguables visuellement, le développement de grains et d'oléagineux transgéniques et d'autres pressions exercées sur le système de classement visuel. Il est également important que le système de classement et les services soient adaptés aux besoins d'utilisation finale des acheteurs de grain canadiens et aux changements structuraux de l'industrie céréalière. Tout en s'adaptant à ces changements et à d'autres, la CCG doit conserver la méthode de distinction visuelle des grains jusqu'à ce qu'elle puisse la remplacer par une autre méthode de séparation des grains.

La plupart des travaux dans ce domaine représente des activités courantes permanentes. Voici certaines de ces activités courantes :

- Légende :** les éléments du CSA indiqués dans le présent document sont numérotés de la façon suivante :
1. Salubrité et qualité des aliments
 2. Science et innovation
 3. Renouveau
 4. Gestion des risques de l'entreprise
 5. Environnement

Section 3 : Plans, résultats, activités connexes et ressources du ministère

Le secteur d'activité et l'objectif principal de la CCG se résument en un régime d'assurance-qualité qui valorise la commercialisation du grain au bénéfice des producteurs.

Afin d'atteindre cet objectif, la CCG a fondé ses plans et ses priorités sur les quatre résultats stratégiques suivants :

1. un système de classement et d'inspection qui tient compte de l'évolution des besoins des marchés cibles;

2. des transactions sur les grains équitables et transparentes;

3. la défense des droits des producteurs;

4. la saine gestion de l'organisme.

Les plans, résultats et activités connexes de la CCG pour 2003-2004 tiennent également compte du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) du gouvernement du Canada. L'objectif principal du CSA est de faire du Canada le chef de file mondial en matière de salubrité des aliments, d'innovation et de production respectueuse de l'environnement.

Afin d'atteindre cet objectif, le CSA a été articulé autour des cinq éléments suivants :

1. Salubrité et qualité des aliments
2. Science et innovation
3. Renouveau
4. Gestion des risques de l'entreprise
5. Environnement

Le marquage du Canada constitue l'objectif primordial du cadre stratégique. Il regroupe les cinq éléments.

Les lois et les programmes de la CCG appuient cet objectif des politiques. Il convient de souligner les activités de la CCG qui visent à garantir et à accroître la qualité du grain canadien, à comprendre les exigences des marchés intérieurs et internationaux, et à prendre l'initiative en ce qui a trait aux questions commerciales techniques.

L'atteinte des résultats stratégiques et la réalisation des objectifs du CSA démontreront les avantages découlant des travaux de la CCG. La Commission a

*Visent les approbations obtenues depuis l'adoption du Budget principal des dépenses et comprennent les initiatives budgétaires, les budgets supplémentaires des dépenses, etc.

** Nota : Au cours de l'exercice 2003-2004, la CCG a reçu un crédit spécial.

Ce tableau montre le rapport entre les recettes disponibles du fonds renouvelable et le montant total des revenus provenant des crédits parlementaires.

Equivalents temps plein				722	709	713	727
Total des prévisions de dépenses				36 706	38 578	24 608	9 654
Moins : Recettes non disponibles				0	0	0	0
Plus : Coût des services reçus sans frais				3 007	3 025	3 655	3 701
Rajustements*				8 546	15 000	15 000	
Total du Budget des dépenses principal				25 153	20 553	5 953	5 953
Moins : Recettes disponibles principal				41 682	41 706	41 706	41 706
Non budgétaire du Budget des dépenses principal				0			
Budgétaire du Budget des dépenses				66 835	62 259	47 659	47 659
(en milliers de dollars)				2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Dépenses prévues				de	de	de	de
Prévisions				Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions

Prévisions de dépenses du ministère

- La tendance est de délaisser l'exportation de grains à l'état brut et d'accroître la consommation intérieure et la production à valeur ajoutée. Il est nécessaire de demeurer concurrentiel sur les marchés d'exportation tout en tenant compte de la hausse prévue de l'utilisation des grains en alimentation animale et à des fins énergétiques, industrielles et pharmaceutiques. À cette fin, il faudra modifier les systèmes de ségrégation pour garantir la qualité du grain et pour séparer les produits non destinés à la consommation humaine des denrées alimentaires.
6. Augmentation de la consommation intérieure et de la production à valeur ajoutée
- Il est nécessaire d'examiner l'attribution des responsabilités afin de veiller à ce que les écarts soient comblés et à ce que les besoins des clients soient satisfaits de manière efficace au niveau économique.
- Actuellement, plusieurs ministères et organismes fédéraux sont chargés d'intervenir en cas de problèmes liés au grain.
5. Besoin d'adopter une approche plus intégrée à la manutention du grain et aux questions connexes

grain ont chuté d'environ 20 % aux terminaux portuaires depuis le début des années 90. Cette chute a eu des répercussions financières sur la CCG, car la plupart de ses recettes proviennent des droits exigés pour l'inspection et la pesée du grain destiné à l'exportation au moment de son déchargement aux silos terminaux et de son chargement sur les navires.

Le nombre de silos de collecte et leur capacité de stockage ont changé considérablement. Depuis le début des années 60, le nombre de silos de collecte est passé de plus de 5 000 à moins de 500 dans l'Ouest canadien. Au cours de la même période, la capacité de stockage moyenne est passée d'environ 2 000 tonnes à plus de 10 000 tonnes, et même à 100 000 tonnes dans certains cas. De plus, le nombre d'acheteurs de grains a augmenté. Ces changements ont eu diverses répercussions sur la CCG, notamment :

- la nécessité de changer ses politiques en matière d'agréments;
 - une évolution de la demande pour les services de la CCG, p. ex. une augmentation de la demande pour l'évaluation de la qualité à la ferme.
- Certains changements structurels ont remis en question la nécessité pour la CCG de classer le grain à son arrivée aux silos terminaux. À l'époque où les expéditeurs et les réceptionnaires de grain étaient des entités différentes, on pouvait justifier l'inspection du grain par la CCG à son arrivée au silo terminal. Cependant, comme l'expéditeur et le réceptionnaire font habituellement partie de la même société céréalière, la présence d'un tiers n'est peut-être plus nécessaire. Étant donné que la qualité des exportations est garantie par l'inspection et la certification du grain par la CCG au moment de son chargement sur les navires, l'inspection d'arrivée obligatoire pourrait s'avérer un coût superflu pour l'industrie.

4. Préoccupations accrues des consommateurs à l'égard de la salubrité des aliments

Les acheteurs de grains canadiens exigent de plus en plus l'exécution d'analyses d'innocuité rigoureuses et rapides. La demande croissante d'analyses spéciales pour dépister les résidus chimiques et les oligo-éléments dans les cargaisons augmente l'importance de la recherche visant l'élaboration de nouvelles méthodes d'analyse ou l'adaptation des méthodes actuelles. Nous avons aussi démontré la nécessité de détecter les micro-organismes et d'étendre cette capacité aux constituants chimiques.

Afin d'assurer la salubrité du grain au pays, nous devons examiner le partage et le chevauchement des responsabilités avec des organismes comme l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), Environnement Canada (EC) et Santé Canada (SC).

- Les sélectionneurs préféreraient un système de séparation qui offre une plus grande souplesse lors de la sélection. Ils estiment que les critères de distinction visuelle des grains limitent leur capacité d'améliorer les caractéristiques agronomiques et qualitatives des nouvelles variétés.

- Parfois, des variétés de blé non enregistrées et non distinguables visuellement sont cultivées au Canada lorsque ces variétés offrent des avantages agronomiques, comme un meilleur rendement. Si ces variétés sont produites en quantités suffisantes et si elles possèdent des caractéristiques de qualité à l'utilisation finale qui sont très différentes des classes auxquelles elles ressemblent, elles pourraient compromettre l'efficacité de l'ensemble du régime d'assurance de la qualité.

- Les acheteurs de grains canadiens se préoccupent de plus en plus de la qualité et demandent une plus grande gamme de types de qualité. Afin de relever le système traditionnel de classement visuel, il est nécessaire d'élaborer des méthodes instrumentales plus rapides, plus souples et plus précises pour garantir la qualité et la salubrité du grain.
- Les variétés de grain non distinguables visuellement qui ont été mises au point à des fins pharmaceutiques, énergétiques et industrielles devront être séparées efficacement des variétés destinées à la consommation humaine et animale.

2. Développement de grains transgéniques

Le Canada doit se pencher sur les défis de commercialisation que posent le développement et la production de grains transgéniques. En raison des préoccupations croissantes des consommateurs, de nombreux pays établissent des critères d'étiquetage et de traçabilité à l'égard des produits transgéniques. Si le Canada désire conserver sa part du marché international, il se doit d'être capable de séparer les variétés transgéniques de celles non transgéniques. La capacité de séparer les grains transgéniques des grains non transgéniques avantagera aussi les exportateurs canadiens de produits alimentaires, car on exige de plus en plus que ces produits soient étiquetés.

Les variétés transgéniques n'étant pas toujours distinguables visuellement des autres variétés, les pressions sur le système de classement visuel et le besoin de trouver une méthode d'identification de rechange s'intensifient.

3. Changements structurels dans l'industrie céréalière du Canada

Les changements structurels observés dans l'industrie céréalière canadienne ont une incidence sur l'assiette du revenu de la CCG. Les livraisons moyennes de

Même si la méthode de distinction visuelle des grains a donné un avantage concurrentiel au Canada au fil des ans, de nombreuses pressions sont exercées pour qu'elle soit abandonnée dans le cas du blé. Ces pressions proviennent de plusieurs sources :

1. Pressions exercées sur le système de classement visuel canadien
La méthode canadienne d'identification visuelle des grains permet aux inspecteurs des grains et à l'industrie de la manutention céréalière de séparer rapidement et à peu de frais le grain en classes de qualité selon son apparence. Par conséquent, en connaissant simplement la classe et le grade d'un grain canadien, les acheteurs savent quel sera son rendement lors d'une utilisation finale donnée.

Voici les principaux défis qui se présentent à la CCG :

L'industrie céréalière du Canada œuvre dans un milieu en constante évolution. Notre régime d'assurance-qualité doit être en mesure de s'adapter. Ceci est particulièrement important compte tenu que la valeur des exportations canadiennes de produits alimentaires a atteint plus de 26,4 milliards de dollars en 2001, ce qui représente 6,6 % de l'ensemble des exportations canadiennes. Environ 37,4 % de ces transactions visaient des exportations de grains et de produits connexes d'une valeur approximative de 9,9 milliards de dollars.

Vue d'ensemble de la planification

Le Tribunal des appels pour les grains entend les appels interjetés par les exploitants des silos de collecte, des silos terminaux et des silos de transbordement et par les expéditeurs de wagons de producteurs qui ne sont pas satisfaits des grades attribués par les inspecteurs de la CCG. Le président du Tribunal agit au nom de la CCG et relève du commissaire en chef, mais indépendamment du personnel d'inspection de la CCG. Les autres membres du Tribunal proviennent de l'industrie des grains.

Les Comités de normalisation des grains de l'Ouest et de l'Est sont constitués de représentants de producteurs et de membres de l'industrie, ainsi que d'experts techniques de la CCG. Ces comités sont chargés d'examiner et de recommander des caractéristiques normalisées pour les grades de grain.

Le Tribunal des appels pour les grains entend les appels interjetés par les exploitants des silos de collecte, des silos terminaux et des silos de transbordement et par les expéditeurs de wagons de producteurs qui ne sont pas satisfaits des grades attribués par les inspecteurs de la CCG. Le président du Tribunal agit au nom de la CCG et relève du commissaire en chef, mais indépendamment du personnel d'inspection de la CCG. Les autres membres du Tribunal proviennent de l'industrie des grains.

faire la promotion des activités de la CCG auprès des agriculteurs.

renseignements des producteurs et des membres de l'industrie, ainsi que de charger d'entendre les plaintes et de répondre aux demandes de sont aussi nommés par le gouverneur en conseil. Les commissaires adjoints se grande zone de production de grains au Canada. Les titulaires de ces postes De plus, on compte jusqu'à six commissaires adjoints, soit un poste pour chaque rapport hiérarchique entre ce poste et celui du chef de l'exploitation. L'agente financière principale relève également du chef de l'exploitation.

Section 2 : Vue d'ensemble du ministère

Mandat, vision et description du ministère

La Commission canadienne des grains (CCG) tire ses pouvoirs de la *Loi sur les grains du Canada*. Aux termes de la *Loi*, la CCG est mandatée de réglementer la manutention du grain et d'établir et d'appliquer des normes de qualité à l'égard des grains canadiens, au bénéfice des producteurs. En exerçant ses fonctions, la CCG garantit un approvisionnement fiable au pays comme à l'étranger. La CCG travaille à élaborer et à mettre en œuvre des politiques qui répondent aux besoins de l'industrie en matière de commercialisation des grains canadiens. En garantissant la qualité des grains canadiens, la CCG en rehausse la valeur marchande, tant au Canada qu'à l'étranger.

La CCG se compose de la Direction, des Services à l'organisme, du Laboratoire de recherches sur les grains (LRG), des Services à l'industrie, des Services aux employés et des Finances. Le bureau principal est établi à Winnipeg, au Manitoba. Les Services à l'industrie sont divisés en cinq régions : Bayport, Est, Pacifique, Prairies et Thunder Bay. Le 31 décembre 2002, la CCG comptait environ 719 employés.

La CCG travaille de près avec les producteurs, les membres de l'industrie céréalière et d'autres ministères et organismes gouvernementaux pour exécuter ses programmes et services (voir l'Annexe 1). Les partenaires de la CCG l'aident à réaliser son énoncé de vision, à savoir : être un chef de file en matière d'excellence et d'innovation dans les domaines de l'assurance de la qualité et de la quantité du grain, de la recherche et de la protection des producteurs.

Responsabilités

L'honorable Lyle Vancilief, ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, est le ministre responsable de la CCG (voir l'Annexe 2).

La CCG est dirigée par un commissaire en chef, un commissaire en chef adjoint et un commissaire, tous nommés par le gouverneur en conseil. Le commissaire en chef est responsable devant le ministre.

Le chef de l'exploitation relève du commissaire en chef et est responsable du secteur d'activité de la CCG, c'est-à-dire du régime d'assurance-qualité du grain qui rehausse la valeur marchande du grain, au bénéfice des producteurs.

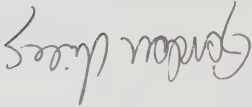
Le chef de l'exploitation coordonne les activités des divisions opérationnelles de la CCG, c'est-à-dire les Services à l'industrie, les Services à l'organisme et le Laboratoire de recherches sur les grains. La directrice des ressources humaines est employée d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), mais il existe un

Déclaration de la direction

Je soumetts, à des fins de dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* de la Commission canadienne des grains pour l'exercice 2003-2004. Ce document a été préparé d'après les principes d'établissement de rapport et les obligations d'information qui sont énoncés dans le *Guide de préparation d'un rapport sur les plans et les priorités pour l'exercice 2003-2004* et :

- décrit avec exactitude les plans et les priorités de l'organisme;
- est conforme aux orientations fournies dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétaire du Conseil du Trésor en ce qui a trait aux prévisions de dépenses;
- est complet et exact;
- est fondé sur les systèmes d'information et de gestion solides et sous-jacents du ministère.

La structure de déclaration sur laquelle est fondé ce rapport a été approuvée par le Conseil du Trésor et sert de base pour rendre compte des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations fournies.



Gordon Miles
Chef de l'exploitation

Message de la commissaire en chef

J'aimerais vous présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de la Commission canadienne des grains (CCG) pour l'exercice 2003-2004.

La CCG est le ministère fédéral chargé d'établir les normes de qualité et de réglementer le régime de manutention du grain canadien. Notre vision est d'être un chef de file en matière d'excellence et d'innovation dans les domaines de l'assurance de la qualité et de la quantité du grain, de la recherche et de la protection des producteurs. Le programme d'assurance de la qualité de la CCG assure un approvisionnement en grain constant et fiable, qui répond aux besoins des marchés intérieurs et extérieurs.

De nos jours, les marchés concurrentiels mettent de plus en plus l'accent sur la constance de la qualité et sur la salubrité du grain. Afin de tirer parti de la réputation du Canada en tant que fournisseur de grain salubre et de qualité de manière constante, la CCG travaille avec les provinces, les territoires et le secteur agroalimentaire pour respecter le Cadre stratégique pour l'agriculture du gouvernement du Canada.

Le présent rapport expose les plans et les priorités de la CCG pour l'exercice 2003-2004. Je sais que nos stratégies enrichiront le Cadre stratégique pour l'agriculture, ce qui nous permettra de garantir un régime d'assurance de la qualité amélioré et un rendement maximal pour les producteurs.



Chris Hamblin

Commissaire en chef

Section 1 : Messages

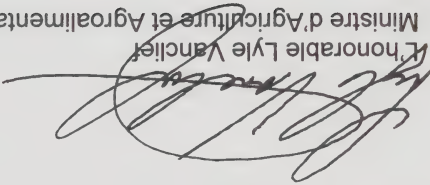
Message du ministre

Le Canada est reconnu à l'échelle mondiale pour la qualité, l'uniformité, la fiabilité et la salubrité de ses produits céréaliers. Il s'agit d'un facteur clé qui permet aux exportateurs canadiens d'occuper une place de choix sur les marchés de grains étrangers, là où la concurrence est féroce.

Le Cadre stratégique pour l'agriculture, élaboré par le gouvernement du Canada en partenariat avec les provinces, les territoires, le secteur agroalimentaire et les Canadiens, rehaussera cet avantage concurrentiel. Grâce au Cadre stratégique pour l'agriculture, le secteur agricole canadien sera reconnu à l'échelle mondiale comme étant le meilleur au chapitre de la salubrité et de la qualité des aliments et du respect de l'environnement.

Lorsque l'on évalue les défis et les possibilités du secteur agricole canadien, il est clair que la CCG jouera un rôle de premier plan au cours de la mise en œuvre du Cadre stratégique pour l'agriculture. Le présent rapport fait ressortir comment la CCG s'insère dans le nouveau Cadre stratégique pour l'agriculture du Canada, tout en maintenant son engagement à établir un solide régime d'assurance de la qualité à l'intention de l'industrie céréalière canadienne.

Le Rapport sur les plans et les priorités explique en détail comment la Commission canadienne des grains (CCG) entend utiliser les ressources à sa disposition pour protéger les intérêts des céréaliculteurs et pour garantir un approvisionnement constant de grains canadiens de qualité. Le rapport énonce également les normes qui permettent d'évaluer dans quelle mesure la CCG atteint ses objectifs.



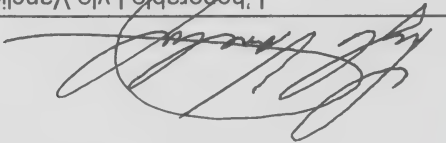
L'honorable Lyle Vancil
Ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada

Table des matières	
Section 1	Messages
1	Message du ministre
2	Message de la commissaire en chef
3	Déclaration de la direction
Section 2	Vue d'ensemble du ministère
4	Mandat, vision et description du ministère
4	Responsabilités
5	Vue d'ensemble de la planification
8	Prévisions de dépenses du ministère
Section 3	Plans, résultats, activités connexes et ressources du ministère
11	Un système de classement et d'inspection qui répond aux besoins changeants des marchés céréaliers
17	Des opérations équitables et transparentes sur les grains
19	La défense des droits des producteurs
21	La saine gestion de l'organisme
Section 4	Mot de la fin
25	Partenaires de la CCG
27	Organigramme
Annexe 2	Renseignements financiers
28	Résumé des dépenses en capital par programme et par secteur d'activité
28	Sources de recettes disponibles et non disponibles
29	Coût net des programmes pour l'exercice budgétaire
29	Fonds renouvelable – État des résultats
30	Fonds renouvelable – État de l'évolution de la situation financière
30	Fonds renouvelable – Emploi prévu des autorisations

Commission canadienne des grains
Rapport sur les plans et les priorités

2003-2004

L'honorable Lyle Vancilief
Ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lyle Vancilief', is written over a horizontal line.

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humains, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communication.gc.ca>
No de catalogue : BT31-2/2004-III-110
ISBN 0-660-62212-2



Commission canadienne des grains

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



Canadian Heritage

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-98
ISBN: 0-660-62214-9



Canadian Heritage

2003-2004 Estimates
A Report on Plans and Priorities

Approved


Minister of Canadian Heritage

Minister's Message

Canadians are becoming increasingly aware of the importance of their culture and diversity and are looking for ways to deepen their notion of a shared citizenship. For all of us, to be Canadian means to be open to differences and to appreciate the cultural richness that comes with our diversity.

The Department of Canadian Heritage is working to strengthen this sense of belonging and to ensure that our diversity remains our advantage in the cultural, social, political and economic domains. In an era of globalization, Canadians cannot take their values and culture for granted. We must therefore take steps to foster the expression of these values that we cherish and that embody our citizenship. We must also demonstrate to the world our commitment to promoting our cultural richness and diversity.



The Department of Canadian Heritage, in co-operation with its many partners, is proud to support the work and success of our artists, creators, athletes and all those who, through their volunteer work, embody our values and contribute to the cultural vitality of Canada. The expression of our values and creativity benefits all Canadians.

This *Report on Plans and Priorities for 2003-04* presents the objectives the Department of Canadian Heritage has set for itself to encourage Canadians to better know their history, culture and values, to better know one another and to make connections amongst each other. It highlights the programs and activities the Department will undertake to achieve these objectives, whether they pertain to promoting official languages and our cultural diversity, or supporting Aboriginal peoples, our athletes and our artists.

I hope that these plans and priorities will resound with those they are intended to better serve. Canada will be stronger and richer as a result of the dynamism and creativity of its citizens and the model of society we will have succeeded in building for future generations.


Sheila Copps

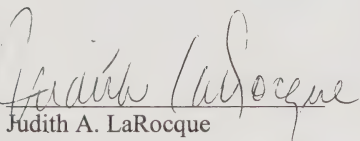
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the **Department of Canadian Heritage**.

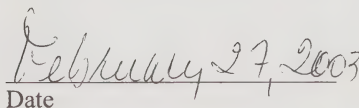
This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Judith A. LaRocque
Deputy Minister



Date

Table of Contents

1. Departmental Overview	1
Mandate, Roles and Responsibilities	1
Organizational Structure	3
Departmental Planned Spending	4
Raison d'être	5
Planning Overview	5
The Department's Partners	6
Strategic Framework	7
2. Plans And Priorities By Strategic Objective	9
Canadian Content	9
Cultural Participation and Engagement	13
Connections	16
Active Citizenship and Civic Participation	18
Management	20
3. Financial Information	23
Planning, Reporting and Accountability Structure	23
Table 3.1: Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE) by Business Line	25
Table 3.2: Summary of Transfer Payments	26
Table 3.3: Details on Transfer Payments Programs	27
Table 3.4: Source of Respendable and Non-respendable Revenue	35
Table 3.5: Net Cost of Program for the Estimates Year	36
Table 3.6: Loans, Investments and Advances (Non-budgetary)	36
Table 3.7: Portfolio Resources	37
4. Other Information	39
Statutes Administered, in Whole or in Part, by the Canadian Heritage Portfolio	39
Internet Addresses	41
Department of Canadian Heritage Points of Service	47
Contacts for Further Information	48



1. Departmental Overview

Mandate, Roles and Responsibilities

The *Department of Canadian Heritage Act* sets out the mandate that the Department plays in Canadian cultural and civic life. Specifically, the Minister of Canadian Heritage assisted by the Secretary of State (Multiculturalism and Status of Women) and the Secretary of State (Amateur Sport), and supported by the Department, is responsible for policies and programs relating to broadcasting, cultural industries, arts, heritage, official languages, Canadian identity, citizens' participation, youth, multiculturalism and sport.

The Department provides services from 26 points of service located at its headquarters and in five regions. In addition, five Cultural Trade Development Officers are located outside the country to stimulate international cultural trade. The Department also manages five Canada Places and a comprehensive Web site (<http://www.canadianheritage.gc.ca>).

The Canadian Heritage Portfolio

The Canadian Heritage Portfolio, including the Department and 17 agencies and Crown corporations, plays a central role in supporting cultural and civic activity in Canada. The Portfolio agencies and Crown corporations are among the key Canadian institutions that support cultural and artistic expression: creating, promoting, regulating and disseminating Canadian choices to Canadians; and preserving and protecting Canada's cultural and natural heritage, and shared history.

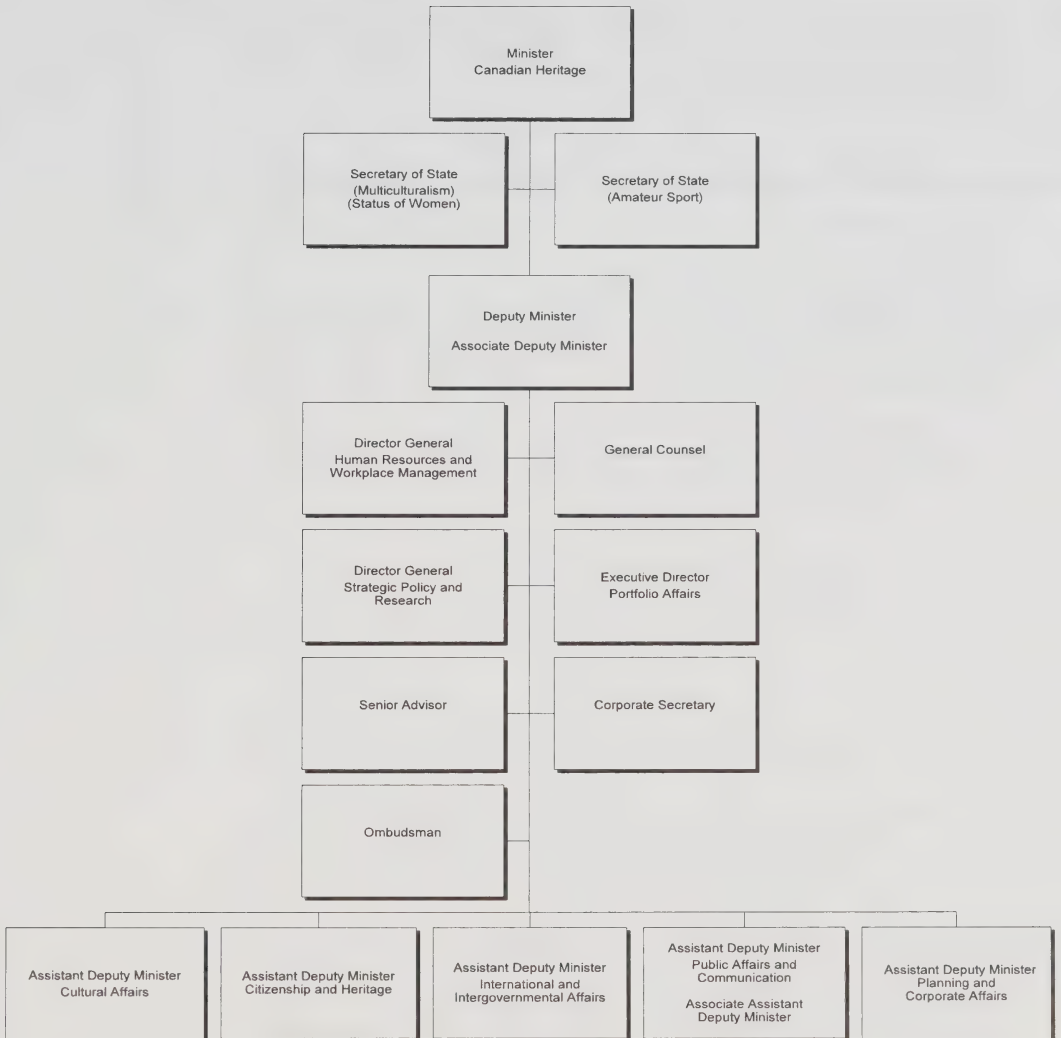
The Canadian Heritage Portfolio includes the following:

- the **Department of Canadian Heritage**, including the Canadian Conservation Institute, the Canadian Heritage Information Network and the Canadian Cultural Property Export Review Board;

- **seven departmental agencies:** the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission (an independent public authority), the National Archives of Canada, the National Battlefields Commission, the National Film Board of Canada, the National Library of Canada, the Parks Canada Agency and Status of Women Canada;
- **ten Crown corporations:** the Canada Council for the Arts, the Canada Science and Technology Museum, the Canadian Broadcasting Corporation, Telefilm Canada, the Canadian Museum of Civilization, the Canadian Museum of Nature, the Canadian Race Relations Foundation, the National Arts Centre, the National Capital Commission and the National Gallery of Canada; and
- in addition to our cultural and civic mandate, the Portfolio includes the Public Service Commission, which reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage.

The Department and each departmental agency produce an individual *Report on Plans and Priorities*. The Crown corporations and the Parks Canada Agency prepare corporate plans, the summaries of which are tabled in Parliament or are subject to the accountability requirements of their enabling legislation. The Minister of Canadian Heritage is responsible for ensuring that the major orientations of the agencies and crown corporations within the Portfolio support the Government's goals and priorities. The Minister is also responsible to Parliament for the resources allocated to all organizations in the Portfolio.

Organizational Structure



Departmental Planned Spending

(\$ millions)	Forecast Spending 2002-03*	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Budgetary Main Estimates (gross)	1,041.8	968.7	793.4	777.7
Non-budgetary Main Estimates (gross)	0.01	0.01	0.01	0.01
Less: Respendable Revenue	4.5	4.7	4.7	4.7
Total Main Estimates	1,037.3	964.0	788.7	773.0
Adjustments**	89.6	232.4	412.2	251.0
Net Planned Spending	1,126.9	1,196.4	1,200.9	1,024.0
Less: Non-respendable Revenue	56.9	57.0	57.0	57.0
Plus: Cost of Services Received Without Charge	21.3	22.4	22.4	22.4
Net Cost of Program	1,091.3	1,161.8	1,166.3	989.4
Full Time Equivalents	2,069	1,770	1,665	1,650

* These amounts reflect the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** These amounts are linked to a series of planned initiatives that will be the subject of consultation with various stakeholders.

Raison d'être

The Department of Canadian Heritage seeks to make Canada a more cohesive and creative country. The four pillars that support our mission – Canadian content, cultural participation and engagement, connections, and active citizenship and civic participation – help give shape to policies, programs and services offered to Canadians.

Planning Overview

A diverse and vast country, Canada has always had to be deliberate about forging the ties that bind Canadians together. With a relatively small population, thinly spread out, along the border of a cultural giant to its south, Canada can never take its sense of country for granted.

Our efforts to build a sense of attachment among Canadians is taking on a new importance in the face of significant societal changes, which include globalization, increasing pluralism and advanced technologies.

Today, the contacts that we have built through such deliberate instruments as the national railway, the transCanada highway and exchanges, are under pressure, as trade increasingly moves North-South instead of East-West.

Sharing the experiences we have as Canadians by connecting Canadian voices through the CBC and other national cultural institutions takes on new significance in a multi-channel universe and global cultural marketplace.

How to articulate the values that are reflected in our most important social institutions – values of mutual responsibility and accommodation – has become even more important in an increasingly multicultural and competitive world.

With these and other pressures in mind, Canadian Heritage pursues its mission of building a cohesive and creative Canada. The Department's objectives are to strengthen the ties that hold us together by fostering connections across our diverse communities, by fostering diverse Canadian content and cultural participation, and by promoting a deeper understanding of our history and heritage, active citizenship and civic participation.

By strengthening and affirming the "Canadian model" – a model of shared citizenship uniquely based on diversity and values – Canada gains a comparative advantage in the global economy. With the world within its borders, Canada's

diversity is a vast resource of creativity. By fostering this diversity and creativity, we help build the creative capital so essential for the innovative and prosperous society of the future.

The Department has introduced a number of changes in the way we fulfill our mandate. There is an increased emphasis on building capacity in the cultural and heritage sectors, to enable Canadians to participate in the life of their country, and a focus on creating a supportive environment through policy and legislative changes. In 2002, the Department created a new structure designed to help us integrate our work across the department, including the regions and the portfolio, and strengthen our domestic and international partnerships.

In the years ahead, Canadian Heritage will develop initiatives that promote Canada's unique citizenship model, while addressing the rapidly shifting societal trends, both at home and abroad. The Department will develop and administer programs that give Canadians access to Canada's cultural life and to their history and heritage. The initiatives and programs developed will look for the opportunity in globalization and for better ways for Canada to contribute to the international cultural marketplace.

The Department's Partners

The agencies and Crown corporations of the Canadian Heritage Portfolio are major partners of the Department. Canadian Heritage works with the Portfolio to implement a coherent and integrated perspective on several governmental priorities and policy objectives. Key areas of Portfolio cooperation include the digitization of cultural holdings; national and international cultural promotion and joint participation in major events; participation in the Government On-Line initiative; and the inclusion of young Canadians in their communities, and in athletic, artistic and heritage activities.

To ensure more effective use of departmental resources, Canadian Heritage will continue to pursue a collaborative approach to federal-provincial-territorial relations. The Department will continue to work with other levels of government, community partners and the private sector in pursuing its objectives. We will also maintain our strong relationships with federal departments that address other facets of our objectives and priorities.

Mission

Towards a more cohesive and creative Canada

Strategic Objectives

Canadian Content

Promoting the creation, dissemination and preservation of diverse Canadian cultural works, stories and symbols reflective of our past and expressive of our values and aspirations

Cultural Participation and Engagement

Fostering access to and participation in Canada's cultural life

Connections

Fostering and strengthening connections among Canadians and deepening understanding across diverse communities

Active Citizenship and Civic Participation

Promoting understanding of the rights and responsibilities of shared citizenship and fostering opportunities to participate in Canada's civic life



2. Plans And Priorities By Strategic Objective

Strategic Objective 1:

Canadian Content

Promoting the creation, dissemination and preservation of diverse Canadian cultural works, stories and symbols reflective of our past and expressive of our values and aspirations

Summary: Canadian Heritage's activities include the strengthening of avenues and support mechanisms for both the development of creative endeavors and the preservation and dissemination of our distinctive past. Our priorities include the development of policy frameworks for culture, heritage, and international cultural diversity; the legislative reform of Canadian copyright; and public outreach.

As a country that has coalesced around diverse elements, Canada has developed a unique "voice" that speaks through our literature, film, and performing and visual arts. Canadian content is rich, full of diverse perspectives, and our creative artists have made an indelible mark both on Canada and around the globe. To capitalize on our potential, it is critical to foster the growth of creative environments – whether they be new media annexes, writers' colonies, film production hubs or local music scenes – that stimulate creative ideas, attract talented individuals from around the world and reinforce our contributions to the international cultural market place. In addition to ensuring that the products of Canadian artists reach foreign markets, Canadian Heritage's programs and policies help make Canada's "voice" a vital part of the global mix of cultures.

Canada's heritage is critical to our understanding of who we are as Canadians and what brings us together. Our heritage encompasses the places, objects, stories and symbols that reflect the diversity and experiences of Canadians. It provides essential bridges to our past, to each other and to this country. In 2003-04, the

Department will continue its development of a heritage policy framework that will further encourage innovation, build greater coherence and capacity among existing programs and services, and foster new partnerships.

One key area of focus for the Department in this planning period will be the strengthening of infrastructure for cultural industries such as music, film, television, books and magazines. Such an infrastructure will strengthen the preservation, sharing and accessibility of Canada's heritage.

From an international perspective, the Department will champion the multilateral work of the International Network on Cultural Policy (INCP). Since 1999, the Government of Canada has been committed to develop a New International Instrument on Cultural Diversity that would recognize the importance of cultural diversity to social and economic development and enable Canada and other countries to maintain policies that promote their culture, while respecting the rules governing the international trading system and securing markets for cultural exports. Canada has been working actively to build consensus on the importance of cultural diversity through key organizations, such as the INCP, the United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO), the Organization of American States (OAS), La Francophonie, the Council of Europe, and in our bilateral relations with key partners.

In the coming year, the Department – in collaboration with other government departments, including the Department of Foreign Affairs and International Trade, and civil society partners like the Coalition for Cultural Diversity and the International Network for Cultural Diversity – will continue playing a leadership role to intensify deliberations with UNESCO and building support for the instrument, both domestically and internationally.

The Department is also developing a cultural policy framework for the Government of Canada to address issues of cultural trade, regulation, and access in the global knowledge economy.

In addition to these cultural policy frameworks and instruments, there are specific domestic issues that require attention. These include copyright, protection of traditional knowledge, online access, funding and support for the magazine, book, and international trade sectors.

Legislative change of Canada's *Copyright Act* is essential to ensure that the economic and moral rights of creators and other rights holders are recognized and protected, while also meeting the needs of users. The Standing Committee on Canadian Heritage will hold public hearings on the *Report on the Operation and Provisions of the Copyright Act*, which was tabled in October 2002. Canadian

Heritage will work with its partners at Industry Canada to support the work of the Committee and respond to the Committee's report.

Canadian Heritage will also work with Industry Canada to develop a legislative package that addresses various digital and related copyright issues that would enable the government to ratify the 1996 World Intellectual Property Organization (WIPO) Internet treaties.

In addition to copyright, Canadian Heritage will examine issues relating to the need to protect folklore and other works of traditional knowledge. The National Gathering of Aboriginal Peoples, in 2004-05, will make recommendations on the issue of traditional knowledge and folklore.

An important partnership opportunity with communities and Aboriginal Peoples across Canada will be realized through the implementation of the Historic Places Initiative, a broad strategy to protect Canada's historic places and properties that are central to the character of Canadian cities and rural areas. A Canadian Register of Historic Places and national standards and guidelines for the conservation of historic places will be developed.

Tomorrow Starts Today

This initiative is part of the Government of Canada's commitment to target excellence in all aspects of the creative process, to encourage diversity in Canadian content and to promote access to arts and heritage to all Canadians.

In response to the Commissioner of Official Languages' report, *French on the Internet: Key to the Canadian Identity and the Knowledge Economy*, the Department will work collaboratively with other departments to follow-up on the commissioner's recommendations and work with the private sector to improve availability of linguistic tools to make it easier to use French on the Internet. We will work with partners to increase opportunities for e-learning throughout elementary, middle and high school, and develop measures to increase the use of Canadian Internet content by youth and educators.

The Canada Magazine Fund will place special emphasis on assistance for small cultural magazines in the upcoming fiscal year. Working in collaboration with the Canada Council for the Arts, the Department will design a funding component that will ensure the viability of small cultural magazines recognized for their excellence, encourage good business practices and increase their visibility to Canadian readers.

BookNet Canada, a corporation representing book publishers, distributors, wholesalers, and independent and chain retailers, has been created to improve Canadian book distribution network. The priorities of BookNet Canada in the coming year are to ensure the industry's access to complete bibliographic data, facilitate the adoption of a standard and accessible platform for electronic communication, and examine options for implementing point-of-sale data collection for the Canadian book trade.

Trade Routes is Canada's first market-driven strategy to help the arts and cultural sector take full advantage of international business opportunities. It helps private and non-profit sector entrepreneurs to strategically increase their export capacity and sell in international markets. Trade Routes' goals for the coming year include more Canadian cultural exporters, stronger international positioning for Canada's English and French-language cultural products and services, and increased Canadian exports.

Strategic Objective 2:

Cultural Participation and Engagement

Fostering access to and participation in Canada's cultural life

Summary: The Department's initiatives promote cultural participation through approaches as diverse as sport, international expositions, language, heritage, access to information both online and in print, and tourism. Canadian Heritage's priority focusing on the reform of sport policy will form part of the Government's initiative to develop a comprehensive national strategy for healthy living, physical activity and sport.

Cultural Capitals of Canada

The program invites municipalities to showcase the potential of their cultural artistic and cultural life and to be part of the knowledge and innovation society.

Involvement in the ongoing cultural life of a country builds a crucial sense of shared citizenship, contributes to our view of ourselves – as a country and as a member of the global community – and enhances our quality of life. Involvement in the community is a core part of what makes us Canadian. Vibrant, diverse communities are essential to our individual and national well-being.

Sport is one of the most common ways that citizens participate – either physically or as spectators – in the life of their country. Along with provincial and territorial governments, Canadian Heritage is engaged in implementing the Canadian Sport Policy. The implementation of a Federal Action Plan is a key element of the Department's work towards achieving the goals of the Policy, which include: enhanced participation, enhanced excellence, enhanced capacity and enhanced interaction.

As the host country for the headquarters of the World Anti-Doping Agency (WADA), Canada will continue to play a strong leadership role in developing international support and cooperation in anti-doping in sport, and will participate in the development of a legally binding international/intergovernmental agreement on anti-doping. This agreement will serve to support the World Anti-Doping Code developed by WADA, which is designed to harmonize anti-doping policies and practices worldwide.

Bill C-12, an Act to promote physical activity and sport, provides for the creation of a not-for-profit, independent corporation whose mandate is to provide the sport community with a national alternative dispute resolution service.

In 1976 and 1988, playing host to the Olympic Games gave Canadians an unmatched sense of pride and belonging in their country. The Vancouver/Whistler 2010 Bid Secretariat, created to support Vancouver's Bid to host the

2010 Olympic and Paralympic Winter Games, is the principal contact for coordination within the federal government. The International Olympic Committee Evaluation Commission will visit Vancouver and Whistler in early March 2003, before it takes its final decision on the host city for the Games, in Prague, Czech Republic in July 2003. The Department will continue to represent the federal government on the Vancouver/Whistler 2010 Bid Corporation's Board of Directors and on the working committees.

Just as the Olympics offer an opportunity to showcase Canada to the world, international expositions are a unique occasion to promote Canadian interests – particularly our multi-faceted culture – abroad. The Department is planning Canada's participation in Expo 2005 in Aichi, Japan, and developing an approach to the theme of Nature's Wisdom – An Intercultural Symphony. Through a pavilion concept and complementary programs, the Department will ensure that more than 15 million visitors will have the opportunity to access the best of what our country has to offer. As an integral part of planning Canada's participation, the Department is exploring creative ways to involve Canadians through activities that will foster relationships between Canadians across the country.

Language plays a vital role in the government's support for cultural participation in Canadian society. Preserving and revitalizing Aboriginal languages, which are among the most endangered in the world, is essential to Aboriginal identity. Enabling Aboriginal people to transmit their cultures and heritage to successive generations through their own languages will ensure that this unique aspect of Canadian heritage is retained for all Canadians. It will promote greater understanding while furthering the Government's comprehensive Aboriginal agenda.

Aboriginal languages, stories and heritage are the foundation of Canada's diversity and are at the very heart of our identity as Canadians, Aboriginal and non-Aboriginal alike.

In 2003-04, the Department will create a task force to study, consult and report to the Minister on the operational structure, services and activities of an Aboriginal Languages and Cultures Centre. It is anticipated that the Centre will be operational in 2004-05 to support community-identified needs and build community capacity in urban and rural centres across Canada. The Centre will also share resources and expertise, and undertake research and development into language-transmission and tools. In addition, the Centre will create a Canadian repository for Aboriginal languages and cultures to ensure that this vital part of our heritage will be retained for Aboriginal and non-Aboriginal Canadians alike.

In 2003, the Department's commitment to promoting diversity will result in greater efforts to reflect the unique makeup of Canadian society in our cultural policies and programs. In keeping with this commitment, in April 2003, the Department will hold the *Minister's Forum on Diversity and Culture*, to be attended by 500 participants from the culture sector, the Department, portfolio

organizations, and all levels of government. This event will provide an opportunity to discuss an action plan to foster change and to increase participation by the various cultural communities in Canadian cultural programs.

The Department will launch Culture.ca, a new cultural gateway, in 2003, which will complete the Canadian Culture Online strategy. The Internet gateway will make it easier for citizens to access online cultural resources, via a single window to Canadian culture. It will showcase cultural content creators, and provide a venue for initiatives on youth and Aboriginal cultural interests.

Changes to the Publications Assistance Program will be announced in 2003. These changes will help Canadians to better build their knowledge, share their perspectives and explore their cultural diversity by enabling Canadians to have access to magazines and community newspapers from across Canada.

The Department will continue to coordinate 400 Years of Dialogue and Discoveries, inviting Canadians from across the country to celebrate a modern Canada, on the basis of its cultural diversity and history. The five-year plan includes a variety of celebrations, beginning in 2004 with the 400th anniversary of the founding of Acadie. Canadian Heritage will work with a number of partners to organize activities in the five-year plan, including portfolio organizations, federal departments and agencies, the provinces and local communities.

Every year, Canadians make close to 140 million trips within Canada. In addition, approximately 18 million travellers from other countries visit Canada on an annual basis. Canada's culture and heritage is an important and growing source of experiences sought by many of these travellers. To better understand the challenges and opportunities for culture and heritage of current tourism trends, the Department will cooperate with the provinces and territories on a two-year \$500,000 initiative focused on the relationship between culture/heritage and tourism.

Strategic Objective 3:

Connections

Fostering and strengthening connections among Canadians and deepening understanding across diverse communities.

Summary: The Department is involved – both directly and through partners – in a variety of initiatives aimed at connecting citizens across the linguistic, ethnic, cultural or geographic lines that might otherwise divide them. The priority of the Department is to extend its public outreach through the development of Culture.ca - Canada's Cultural Gateway and the establishment of a Canadian Cultural Observatory.

The September 2002 Speech from the Throne committed the Government to “connect Canadians across their differences, to link them to their history and to enable their diverse voices to participate in choosing the Canada we want.”

Determining the ethnic make-up of Canada, what ethnicity means to various people, and the links between ethno-cultural characteristics and socio-economic factors is critical to national-level planning. In 2003-04, Canadian Heritage and Statistics Canada will release the Ethnic Diversity Survey, the first national survey of its type in Canada. Canadian Heritage will ensure that the concerns of ethnic and cultural diversity are reflected in Canadian public policy and in government decision-making.

The Department will strengthen its public outreach with the implementation of Culture.ca, a gateway to Canadian Culture Online and the establishment of the Canadian Cultural Observatory. The Canadian Culture Online Program is a new initiative and we are only beginning to measure the impact of the program on Internet users in Canada and around the world. Ongoing performance measurement will allow us to assess the success of the program and make adjustments as needed.

The Department will also strengthen its public outreach activities through the presence of its 26 points of service located at the National Capital Region and in five regions across the country. The Department's presence in the regions is a valuable way for the Department to listen to all Canadians, to foster an ongoing dialogue with and between the various communities in order to develop policies, programs and communications tools that are better adapted to the reality and diversity of Canadians.

In 2003-04, the Department will renew all its programs in support of the *Official Languages Act*. The Department will contribute to the governmental action plan on the official languages while working with the provinces and territories to reinforce support for second-language training and exchange programs. It will

also work with other partners to promote the advantages of knowing and using both official languages and to offer Canadians more opportunities to take part in activities in the language of their choice.

Strategic Objective 4:

Active Citizenship and Civic Participation

Promoting understanding of the rights and responsibilities of shared citizenship and fostering opportunities to participate in Canada's civic life

Summary: Encompassing initiatives that encourage volunteerism, Aboriginal involvement and integration of recent immigrants, this pillar of Canadian Heritage's strategic framework provides an opportunity for collaboration with an array of partners to link programs in order to foster citizenship in Canada. The Department's strategic priority to develop a policy framework on shared citizenship and social cohesion will help guide policy and programs renewal and legislative reform.

Canada has a unique model of citizenship, based simultaneously on diversity and mutual responsibility. The connections between us are strengthened through active engagement in the public life of the country. Ongoing engagement in community and civic life helps to define us as members of a larger community with shared goals and values such as mutual responsibility, accountability and solidarity. Participation in community activities – whether through volunteering, arts and culture, sport, marking Remembrance Day or celebrating Canada's birthday – gives us a sense of who we are and helps strengthen the notion of shared citizenship. We also have the responsibility of making sure that everyone – from Aboriginal peoples whose roots pre-date nationhood to recent immigrants – can participate in Canada's civic life.

Canadian Heritage continues to collaborate with other departments on issues of social cohesion linked to government priorities, and to coordinate the efforts of Canada's public and private sectors to make diversity our country's comparative advantage. A policy framework on shared citizenship and cohesion focuses on four essential elements of cohesion: contact and connections; stories and symbols; inclusion and participation; and values.

The Department encourages the development of strong official language minority communities. In 2003-04, the renewal of official languages programs will focus on supporting these communities to live in their own language in their home setting, to participate fully in all aspects of Canadian society and to ensure their long-term development.

The Aboriginal Peoples' Program supports Aboriginal Participation through the development of a community infrastructure for non-status Indian, Métis, Inuit and First Nation's people living off-reserve. This approach facilitates their participation in civic life in a manner that strengthens their cultural distinctiveness and contributes to Canadian diversity. In consultation with the Aboriginal community, the Department is completing a comprehensive review of the program to develop a policy framework for its restructuring. The framework will be complemented by a federal strategy on Aboriginal languages and culture that will be developed in 2004.

Helping newcomers integrate and become Canadian citizens as quickly as possible helps everyone benefit from the contributions they can make as participating members of Canadian communities. In 2003-04, the Department will support the active participation of immigrants and refugees in the development of settlement policies and programs. Under the leadership of Citizenship and Immigration Canada (CIC), the Department will support a national conference on settlement and integration, with a focus on how smaller cities can attract and retain new immigrants. In addition, the Department will work with CIC, Human Resources Development Canada and Industry Canada on the development of an online, single window approach to providing prospective immigrants with information on living and working in Canada.

Canada has a large and diverse voluntary sector that is essential to the health and well being of our communities. In 2003-04, the Department will lead the government's participation in the second phase of the five-year Voluntary Sector Initiative (VSI) as the new federal focal point for voluntary sector relations. This will include developing and disseminating tools and related codes of good practice on funding and policy dialogue. The Department will also continue to support volunteerism through the Canada Volunteerism Initiative, and to promote the sector's role through a campaign to raise awareness of the voluntary sector. As a result of the Department's contribution to the VSI, it is expected that an increased number of Canadians will recognize the benefits of volunteering and voluntary organizations to Canadian society and that overall capacity of the voluntary sector to meet the diverse needs of Canadians will be improved.

Management

Canadian Heritage continues its pursuit of excellence in what we do and how we do it. In fulfilling our mandate of delivering programs and services to Canadians, the Department seeks to improve access to timely and high-quality services. To make this possible, the Department will continue its efforts in modern management with special focus on integrated planning and reporting; program and service improvement and management of grants and contributions.

Modern Comptrollership

The Department's contribution to the federal Modern Comptrollership initiative started in 2001 with the establishment of the Office of Modern Management. Since then, the Department has moved steadily toward adopting principles of effective management and administration in its operational practices. A PCH Management Agenda has been established as the basis for the effective continued long-term management of the Department. The Department has committed to a number of key goals to implement the Management Agenda:

- full alignment of all policies, programs and the way the Department is organized;
- clear indication of priorities and plans, and what resources are required;
- effective management of risks associated with implementing the plans that realize the Department's vision;
- the right information at the right time to take the right decision;
- best management practices for grants and contributions to realize the desired results;
- continuous improvement in the way the Department serves Canadians;
- the right people, with the right skills, at the right time; and
- people living, working and embodying according to a common set of values.

Departmental assessment/Program renewal

Work is continuing on the development of a corporate strategy regarding the long-term resourcing of the activities of the Department. The major departmental restructuring last year shifted timelines for finalizing the major elements of the strategy. In addition, the Department has taken the opportunity to assess the impacts of new government priorities identified in the Speech from the Throne and recent discussions on reallocation, alignment, and transformation of federal programs in its approach. Canadian Heritage will continue to pursue the development to this assessment and strategy as an important part of its Management Agenda.

Integrated planning and reporting

The Department has agreed upon an Integrated Planning and Reporting Model that is being implemented. Work is continuing to identify key planned results and strategic indicators that will guide future policy, program and service development.

A thorough environmental scan will be conducted to provide the basis for strategic and business planning over the coming years. The integration of risk, human, financial and technology planning will produce a coherent plan of action throughout the Department.

Centre of Expertise for Grants and Contributions

The Department has put in place the Centre of Expertise and, over the coming year, it will work to further strengthen grants and contributions management across the Department. It will implement the lessons learned from enhanced monitoring activities on grants and contributions. It will focus on continuous improvement of management capacity, tools and practices.

Service Improvement Initiative/Government On-Line

The government has undertaken two broad initiatives to improve its services to Canadians: the Service Improvement Initiative (SII) and Government On-Line (GOL). The government's SII target is to improve client satisfaction by 10 percent by 2005, while GOL has a broader federal vision to connect Canadians to each other, and to the world.

The departmental SII strategy will be developed, and steps will be taken to start the implementation of the strategy, such as assessing current client satisfaction levels.

Towards a great place to work and to learn

In 2003-2004, a significant priority for the Department will be the development and implementation of recruitment, learning and workplace well-being strategies to ensure that the Department continues to have the right people for the right jobs at the right time.

Performance indicators are being established to monitor services in staffing, classification and pay, three key areas of human resources management. Human

resource planning is being integrated as a central component of corporate planning across the organization and competency profiles are being developed for managers. Diversity and equity are being fully incorporated into the integrated planning process.

The Department launched, in November 2001, an Action Plan on Language of Work. In 2003-04 the Department will continue to take steps on the full implementation of the plan. The plan outlines the rights and responsibilities of employees with regard to language of work and includes a number of tools such as guidelines on language of work, an *aide mémoire* calendar and awareness sessions.



3. Financial Information

Planning, Reporting and Accountability Structure

The current Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) of the Department of Canadian Heritage outlines the Department's current Business Lines: Cultural Development and Heritage; Canadian Identity; and Corporate Management.

Each Business Line pursues its activities within the context of the Department's renewed strategic framework and its four objectives. The Business Lines and their respective product/service lines are indicated in the table below.

In May 2002, the Department's organizational structure was changed to better support the four strategic objectives. The result is a realignment into five sectors: Cultural Affairs; Citizenship and Heritage; Public Affairs and Communications; International and Intergovernmental Affairs; and Planning and Corporate Affairs.

The financial information found in this Report is presented using the current Business Lines in order to comply with Government-wide presentation regulations and to allow for easier year-to-year comparisons.

According to the PRAS:

Business Lines

Products/Services Lines

Cultural Development and Heritage

Broadcasting
Cultural Industries
Arts
Heritage

Canadian Identity

Official Languages
Canadian Identity
Citizens' Participation
Multiculturalism
Sport

Corporate Management

Table 3.1: Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE) by Business Line

Cultural Development and Heritage Business Line

Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE)

(\$ millions)	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Cultural Development and Heritage	476.4	496.7	448.7	260.0
FTE	604	555	461	461

Canadian Identity Business Line

Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE)

(\$ millions)	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Canadian Identity	552.9	621.7	670.4	681.6
FTE	528	407	400	385

Corporate Management Business Line

Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE)

(\$ millions)	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Corporate Management	97.6	78.0	81.8	82.4
FTE	937	808	804	804

Table 3.2: Summary of Transfer Payments

(\$ millions)	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Grants				
Canadian Heritage Program				
Cultural Development and Heritage	78.4	78.5	56.0	56.0
Canadian Identity	91.8	76.9	73.7	73.7
Total Grants	170.2	155.4	129.7	129.7
Contributions				
Canadian Heritage Program				
Cultural Development and Heritage	314.7	323.0	332.7	144.1
Canadian Identity	384.2	490.1	547.0	564.7
Total Contributions	698.9	813.1	879.7	708.8
Total Grants, Contributions and Other Transfer Payments	869.1	968.5	1,009.4	838.5

**Table 3.3: Details on Transfer Payments Programs
(over \$5 million)**

Grants

Cultural Development and Heritage

Museums Assistance Program

The program provides financial assistance to Canadian museums and related institutions for activities that: foster access by present and future generations of Canadians to their human, natural, artistic and scientific heritage; and enhance awareness, understanding and enjoyment of this heritage. The results of this program will contribute to a greater understanding of the rich and diverse heritage of Canada and a stronger sense of shared citizenship among all Canadians.

Publications Assistance Program

The program's purpose is to provide Canadian readers with affordable access to Canadian periodicals. Priorities include ensuring the availability of weekly community newspapers in rural areas, supporting minority official language newspapers and ethno-cultural publications by providing financial assistance to publishers of eligible Canadian periodicals to offset partially their distribution costs.

Canadian Arts and Heritage Sustainability Program

The program provides support to arts and heritage organizations to improve their management capacity and develop new revenue streams, in partnership with other levels of government and the private sector. Support for a more sustainable cultural sector will help ensure that Canadians have greater access to and benefit from a wide range of cultural experiences and artistic expression. This program offers three components as distinct means of achieving this objective.

The Stabilization Projects Component provides grants to Stabilization Projects. A Stabilization Project is administered by an independent non-profit group that represents the interests of the larger community through the make-up of its Board and through the diversity of its revenue base. Funding from this component is added to that raised by the Stabilization Project from other levels of government and the private sector. This broad revenue base in turn funds eligible arts and/or heritage organizations within a specific geographic area that are willing to undergo fundamental changes related to how they plan, organize, finance and govern themselves.

The *Capacity Building Component* provides contributions to arts and heritage organizations that do not benefit from participation in a Stabilization Project. The Capacity Building Component ensures a Canadian scope for the program by providing financial support through direct contributions to those arts and heritage organizations which want to undertake projects to improve their organizational capacity, but do not have access to a Stabilization Project.

The *Endowment Incentives Component for Arts Organizations* provides grants to arts organizations' endowment funds. Raising capital and creating endowments give arts organizations a greater capacity for realizing artistic expression by supporting their long-term stability. This component invites active involvement from the private sector in the cultural affairs of the community by providing matching funds of up to one dollar for every dollar raised from private donors, to create endowment funds or to increase existing ones.

Canadian Identity

Promotion of Official Languages

The program provides financial assistance to organizations that support the development of official language minority communities to help these communities increase their capacity to live in their own language, to participate in Canadian society and to work towards their long-term development.

Multiculturalism Program

The program supports the government's multiculturalism policy through financial support to community-based initiatives including those that stimulate informed public dialogue about multicultural issues; encourage civic participation in all its forms; ensure equitable access and build community capacity to facilitate social change.

Athlete Assistance Program

The program is aimed at enhancing Canadian high performance sport system. It assists international calibre athletes with their training and competition needs, through the provision of financial assistance in the form of a living and training allowance and, where applicable, tuition expenses.

Contributions

Cultural Development and Heritage

Book Publishing Industry Development Program

The objective of the program is to ensure choice of and access to books written by Canadian authors that reflect Canada's cultural diversity and linguistic duality both in Canada and abroad. The program provides financial assistance to Canadian-owned publishers, as well as other sectors of the Canadian book trade, in order to foster a strong and viable industry that promotes Canadian-authored books.

Canada Magazine Fund

The Canada Magazine Fund is designed to foster the creation of Canadian editorial content in Canadian magazines, increase Canadians' access to Canadian magazines, and enhance the quality and diversity of magazines. It also aims to strengthen the infrastructure in which Canadian magazines operate as well as the capacity of small magazines to operate within the Canadian marketplace.

Canada Music Fund

The Canada Music Fund seeks to strengthen the Canadian music industry – from creator to audience. It was established with three main objectives in mind: to ensure that Canadian music creators, artists, and entrepreneurs have the skills, know-how and tools to succeed in a global and digital environment; to enhance Canadians' access to a diverse range of Canadian music choices through existing and emerging media; and to increase the opportunities available for Canadian music creators, artists, and entrepreneurs to make a significant and lasting contribution to Canadian cultural expression.

New Musical Works Program

A component of the Canada Music Fund, the New Musical Works Program invests in the Canadian sound recording stars of the future by providing assistance to entrepreneurs, creators, and artists. New resources will help develop their talent and expertise. This critical source of Canadian creativity and expression requires support and opportunities to grow. The program will provide project-based support to help develop and renew the sound recording industry.

Music Entrepreneur Program

A component of the Canada Music Fund, the Music Entrepreneur Program (MEP) will ensure that Canadian music entrepreneurs build a strong, sustainable industry that continues to contribute to the Canadian musical experience. The MEP will provide company-based funding to allow Canada's music entrepreneurs to make the transition to the digital economy, effectively develop Canadian talent, and ultimately become self-sufficient. This program will invest in eligible established industry professionals with viable multi-year business plans, giving them critical assistance to consolidate and develop their human, financial, and technological resource base. The end result will be entrepreneurs with solid business skills.

Radio Canada International

Operational funding for Radio Canada International (RCI) of \$15.52 million per year has been provided through a Contribution Agreement between the Department and CBC since 1998-99. This Agreement has been extended under its existing terms and conditions through to March 31, 2003. RCI also received capital funding of \$15 million over three years.

The current Agreement reflects the CBC's independence, provides that RCI must broadcast at least 150 hours per week and that it consults with DFAIT on the changes to languages provided and geographic target areas. Today, RCI produces and distributes original programming in English and French, and five foreign languages – Chinese, Russian, Spanish, Arabic and Ukrainian for foreign audiences. It also rebroadcasts domestic programming produced by its English and French radio networks. In addition to short wave transmissions, RCI uses the Internet, satellites and a network of foreign AM and FM partner stations to reach its foreign audiences.

National Arts Training Contribution Program

The program supports independent, non-profit, incorporated Canadian institutions that provide training in preparation for professional careers in the arts. As a result of the department's support to funded institutions, high caliber training will be made accessible to talented Canadians, thereby fostering a new generation of artistic leaders in Canada. Progress in achieving these results will be assessed through program evaluations, as well as through the analysis of reports from contribution recipients, interviews and surveys concerning the scope and quality of arts training curricula offered in Canada.

Canadian Culture Online

Canadian Culture Online includes a range of programs aimed at stimulating the creation of Canadian digital cultural content in both English and French, and extending Canadians' access to a broad array of Canadian cultural choices on the Internet. Specific objectives of Canadian Culture Online are to help Canada achieve a critical mass of quality digital cultural content, increase visibility and build audiences for the content, and foster an environment that is conducive to digital cultural content creation. A special emphasis is placed on content that appeals to youth (notably through the development of educational materials), French-language content, and collaborative projects that involve various partners from the public, private and not-for-profit sectors across Canada.

Partnerships Fund

A component program of Canadian Culture Online, the goal of this fund is to encourage the digitization of content by networks of organizations across Canada. Eligible applicants include not-for-profit entities involved in the cultural heritage sector in partnerships with the public, not-for-profit and/or private sectors. Examples of beneficiaries include libraries, archives and municipalities.

Arts Presentation Canada Program

The program supports organizations that present, in a professional manner, festivals, programs or series that provide a diversity of artistic offerings in communities across Canada. The program also encourages arts presenters to come up with ancillary activities that will ultimately lead to increased contact and experiences between presented professional artists and the public. The Department's goal is to ensure that Canadians have greater opportunity to directly experience the richness of artistic experiences.

Cultural Spaces Canada Program

The objective of the program is to support the construction, renovation and improvement of non-profit arts and heritage facilities throughout Canada and is complementary to the Infrastructure Canada Program. This program will result in improved physical conditions for artistic creativity and innovation, as well as better access by Canadians to performing and visual arts and heritage collections and displays. Program impacts will be assessed through independent evaluations, ongoing monitoring of physical conditions in arts and heritage facilities, and the analysis of audience levels, degree of community use and revenues.

Canadian Television Fund

The Canadian Television Fund (CTF) is a private-public cultural initiative created by the Government of Canada and the Canadian cable industry to provide critical funding to the Canadian television and film industry. Its objective is to assist the creation and broadcast in prime time of high-quality, culturally-significant Canadian television and film production. The CTF supports distinctively and identifiably Canadian programming in English, French and Aboriginal languages in the genres of drama, children's, documentaries and performing arts & variety, and by both the majority and minority official languages sectors.

Canadian Identity

Official Languages in Education Program

The program offers members of the Francophone and Anglophone minority communities the chance to be educated in their mother tongue as well as an opportunity for cultural enrichment by learning more about their own culture. It also offers residents of every province or territory the possibility to study French or English as a second language as well as an opportunity for cultural enrichment by learning more about the culture of the other official language community.

Promotion of Official Languages

The program helps provincial and territorial governments to foster the development of official language minority communities by providing these communities with services in their own language, in areas other than education.

Exchanges Canada

Exchanges Canada enables young Canadians to connect with one another and experience the diversity of Canadian communities, languages and cultures. It also provides access to information on a variety of exchange programs and activities available in Canada and abroad. Planned results for Exchanges Canada include increased opportunities to learn about the value of exchanges, enhanced appreciation of Canada's diversity, enhanced knowledge of Canada, and improved access to information on exchange programs and exchange-related activities.

Aboriginal Friendship Centre Program

The program provides core funding to support the National Association of Friendship Centres, affiliated Provincial and Territorial Associations and a network of Aboriginal Friendship Centres. The funds assist organizations in

leveraging additional funds to design and deliver culturally appropriate programming to improve the quality of life of Aboriginal peoples residing in or traveling through urban communities. A key objective of the program is to improve the quality of life for Aboriginal people living in urban environments by supporting activities that encourage equal access and participation in Canadian society and that respect and strengthen Aboriginal distinctiveness.

Northern Native Broadcast Access Program

The program supports the protection and enhancement of Aboriginal languages and cultures through funding and assistance to thirteen Native Communications societies for the production and distribution of radio and television programming that meet the cultural, linguistic and information needs of Aboriginal peoples. A key objective of the program is to facilitate northern Aboriginal participation in activities and developments related to the North.

Urban Multipurpose Aboriginal Youth Centres

The program supports a network of community-based culturally appropriate activities designed to equip and encourage urban Aboriginal youth ages 15-24 years, to meet their economic, social and personal challenges and improve their life prospects. Key objectives of the program are to improve the economic, social and personal prospects of urban Aboriginal youth by supporting accessible Aboriginal community-based, culturally relevant and supportive projects and programs addressing a wide range of Aboriginal youth issues.

Aboriginal Languages Initiative

The program supports community and home-based initiatives for the revitalization and maintenance of Aboriginal languages leading to an increased number of speakers, the expansion of the areas in which Aboriginal languages are spoken in communities and in inter-generational transmission of the languages.

Aboriginal Representative Organization Program

The program provides core funding to support off-reserve First Nations, non-status Indians, Metis and Inuit participation in the decision-making of all levels of government for variety of issues such as Aboriginal governance, treaty and Aboriginal rights, socio-economic conditions and cultural retention. A key objective of the program is to improve the quality of life for Aboriginal people by encouraging participation in the decision-making of all levels of government for a variety of Aboriginal issues.

Community Partnerships Program

The Community Partnerships Program is an element of the Department of Canadian Heritage's commitment to contribute to a cohesive and creative Canada and supports the Department's strategic objectives of strengthening connections between Canadians and fostering opportunities to participate in civic life. The specific objectives of the program are to raise awareness of the contributions of volunteers and the voluntary sector to Canadian society; promote volunteering and community involvement; and strengthen the capacity of voluntary organizations to provide programs and services for the benefit of Canadians. The Voluntary Sector will benefit from funding that will be used to improve the sector's capacity to increase its information resources, to increase its networking and information sharing abilities and to improve its overall ability to provide positive experiences to volunteers. Canadians in general will benefit from an improved voluntary sector that can meet the demands placed on it by Canadian society.

Sport Support Program

The program provides support to national single and multi-sport organizations for their programming aimed at developing Canadian athletes, coaches and officials to perform at the highest international levels. In the course of this activity, Sport Canada coordinates the efforts of the various levels of government and other agencies to ensure a seamless system of progression for athletes to advance from their earliest introduction to sport to the high performance level.

Hosting Program

The objective of the program is to enhance the ability of Canadian athletes to excel at the highest international levels and to improve the development of the sport system in Canada. The program includes the hosting of major games such as Olympic or Commonwealth Games, single sport events such as the World Athletics Championships, strategic focus events such as the North American Indigenous Games and the Canada Games.

Table 3.4: Source of Respendable and Non-respendable Revenue**Respendable Revenue**

Revenue Credited to the Vote (\$ millions)	Forecast Revenue 2002-03	Planned Revenue 2003-04	Planned Revenue 2004-05	Planned Revenue 2005-06
<i>Cultural Development and Heritage</i>				
Museum and Heritage Services	2.5	2.5	2.5	2.5
Canadian Audio-visual Certification Office	2.0	2.2	2.2	2.2
Total Respendable Revenue	4.5	4.7	4.7	4.7

Non-respendable Revenue

Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF) (\$ millions)	Forecast Revenue 2002-03	Planned Revenue 2003-04	Planned Revenue 2004-05	Planned Revenue 2005-06
<i>Canadian Identity</i>				
Federal-Provincial Lottery Agreement	56.9	57.0	57.0	57.0
Total Non-respendable Revenue	56.9	57.0	57.0	57.0
Total Respendable and Non-respendable Revenue	61.4	61.7	61.7	61.7

Table 3.5: Net Cost of Program for the Estimates Year

(\$ millions)	Total
Planned Spending (Budgetary and Non-budgetary Main Estimates plus adjustments)	1,201.1
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	13.0
Contribution covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	7.4
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	0.1
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	1.9
<i>Less: Respendable Revenue</i>	4.7
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	57.0
2003-04 Net Program Cost (Total Planned Spending)	1,161.8

Table 3.6: Loans, Investments and Advances (Non-budgetary)

(\$ millions)	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
<i>Cultural Development and Heritage</i>				
Loans to Institutions and Public Authorities under the <i>Cultural Property Export and Import Act</i>	0.01	0.01	0.01	0.01
Total	0.01	0.01	0.01	0.01

Table 3.7: Portfolio Resources

Portfolio's Financial Spending Plan

(\$ millions)	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Department of Canadian Heritage*	1,126.9	1,196.4	1,200.9	1,024.0
Canada Council for the Arts*	153.7	151.3	125.1	125.1
Canada Science and Technology Museum*	27.2	35.3	29.1	23.6
Canadian Broadcasting Corporation*	1,045.2	1,017.4	957.4	957.4
Canadian Museum of Civilization*	80.0	84.3	81.6	56.3
Canadian Museum of Nature*	26.9	33.9	35.2	41.2
Canadian Race Relations Foundation**	-	-	-	-
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission***	9.0	7.9	5.5	5.3
National Archives of Canada	59.5	49.5	52.8	53.0
National Arts Centre*	26.6	26.3	26.3	26.3
National Battlefields Commission	8.8	8.7	8.7	8.7
National Capital Commission*	124.3	98.8	110.8	105.6
National Film Board of Canada*	65.3	63.2	63.4	63.4
National Gallery of Canada*	42.5	41.3	41.3	41.3
National Library of Canada	45.0	41.8	41.1	41.1
Parks Canada Agency*	466.8	400.4	386.9	379.1
Public Service Commission*	155.9	130.6	129.1	129.1
Status of Women Canada	24.4	23.9	23.5	23.5
Telefilm Canada*	137.1	130.1	129.6	125.6
Total Appropriations	3,625.0	3,541.2	3,448.4	3,229.6
<i>Plus: Revenue</i>	634.4	617.4	635.4	678.0
Total Resources	4,259.4	4,158.6	4,083.8	3,907.6

* These organizations will generate annual revenues.

** The Canadian Race Relations Foundation does not receive annual appropriations. It is funded primarily from the revenue generated by a \$24 million endowment received from the Government of Canada in 1996. The Foundation operates on income derived from investments, donations and fundraising efforts.

*** The numbers presented for the CRTC only show appropriations and not the CRTC's total resources. As a vote-netted organization, the CRTC is financed on a cost-recovery basis. CRTC vote-netted revenues are included in global revenue total indicated above.



4. Other Information

Statutes Administered, in Whole or in Part, by the Canadian Heritage Portfolio

<i>Act to Incorporate the Jules et Paul-Emile Léger Foundation</i>	S.C. 1980-81-82-83, c. 85
<i>Broadcasting Act</i>	S.C. 1991, c. 11
<i>Canada Council for the Arts Act</i>	R.S.C. 1985, c. C-2
<i>Canada National Marine Conservation Areas Act</i>	S.C. 2002, c. 18
<i>Canada National Parks Act</i>	S.C. 2000, c. 32
<i>Canada Travelling Exhibitions Indemnification Act</i>	S.C. 1999, c. 29
<i>Canadian Heritage Languages Institute Act (not in force)</i>	S.C. 1991, c. 7
<i>Canadian Multiculturalism Act</i>	R.S.C. 1985, c. 24 (4 th Supp.)
<i>Canadian Race Relations Foundation Act</i>	S.C. 1991, c. 8
<i>Canadian Radio-television and Telecommunications Commission Act</i>	R.S.C. 1985, c. C-22
<i>Cultural Property Export and Import Act</i>	R.S.C. 1985, c. C-51
<i>Department of Canadian Heritage Act</i>	S.C. 1995, c. 11
<i>Department of Transport Act (Historic Canals)</i>	R.S.C. 1985, c. T-18
<i>Dominion Water Power Act (Historic Canals and Parks Outside Yukon and the Northwest Territories)</i>	R.S.C. 1985, c. W-4
<i>Fitness and Amateur Sport Act</i>	R.S.C. 1985, c. F-25
<i>Foreign Publishers Advertising Services Act</i>	S.C. 1999, c. 23
<i>Heritage Railway Stations Protection Act</i>	R.S.C. 1985, c. 52 (4 th Supp.)
<i>Historic Sites and Monuments Act</i>	R.S.C. 1985, c. H-4
<i>Holidays Act</i>	R.S.C. 1985, c. H-5

<i>Income Tax Act (tax credits and National Arts Service Organizations)</i>	R.S.C. 1985 (5 th Supp.), as amended
<i>Investment Canada Act (Cultural Foreign Investment)</i>	R.S.C. 1985, c. 28 (1 st Supp.)
<i>Laurier House Act</i>	R.S.C. 1952, c. 163
<i>Lieutenant-Governors Superannuation Act</i>	R.S.C. 1985, c. L-8
<i>Mingan Archipelago National Park Act</i>	S.C. 1984, c. 34
<i>Museums Act</i>	S.C. 1990, c. 3
<i>National Anthems Act</i>	R.S.C. 1985, c. N-2
<i>National Archives of Canada Act</i>	R.S.C. 1985, c. 1 (3 rd Supp.)
<i>National Arts Centre Act</i>	R.S.C. 1985, c. N-3
<i>National Battlefields at Québec Act</i>	S.C. 1907-08, cc. 57-58
<i>National Capital Act</i>	R.S.C. 1985, c. N-4
<i>National Film Act</i>	R.S.C. 1985, c. N-8
<i>National Flag of Canada Manufacturing Standards Act</i>	R.S.C. 1985, c. N-9
<i>National Library Act</i>	R.S.C. 1985, c. N-12
<i>National Symbol of Canada Act</i>	R.S.C. 1985, c. N-17
<i>Official Languages Act (Part VII)</i>	R.S.C. 1985, c. 31 (4 th Supp.)
<i>Parks Canada Agency Act</i>	S.C. 1998, c. 31
<i>Public Service Employment Act (Report to Parliament)</i>	R.S.C. 1985, c. P-33
<i>Saguenay-St. Laurent Marine Park Act</i>	S.C. 1997, c. 37
<i>Salaries Act (Lieutenant-Governors)</i>	R.S.C. 1985, c. S-3
<i>Species at Risk Act (not in force)</i>	S.C. 2002, c. 29
<i>Status of the Artist Act (Part 1)</i>	S.C. 1992, c. 33
<i>Telefilm Canada Act</i>	R.S.C. 1985, c. C-16
<i>Trade-marks Act (Use of National Symbols)</i>	R.S.C. 1985, c. T-13
<i>Waterton Glacier International Peace Park Act</i>	S.C. 1932, c. 55

Internet Addresses

Canadian Heritage	http://www.canadianheritage.gc.ca
Minister of Canadian Heritage	http://www.canadianheritage.gc.ca/pc-ch/min/index_e.cfm
Secretary of State (Multiculturalism) (Status of Women)	http://www.canadianheritage.gc.ca/pc-ch/sec_multi/index_e.cfm
Secretary of State (Amateur Sport)	http://www.canadianheritage.gc.ca/pc-ch/sec_sport/index_e.cfm
Deputy Minister	http://www.canadianheritage.gc.ca/pc-ch/sm-dm/index_e.cfm
Portfolio Agencies and Crown Corporations	http://www.canadianheritage.gc.ca/pc-ch/ac-os/index_e.cfm
Canada Agriculture Museum	http://www.agriculture.nmstc.ca
Canada Aviation Museum	http://www.aviation.nmstc.ca
Canadian Broadcasting Corporation	http://www.cbc.ca
Canada Council for the Arts	http://www.canadacouncil.ca
Canada Science and Technology Museum	http://www.science-tech.nmstc.ca
Canadian Museum of Civilization	http://www.civilization.ca
Canadian Museum of Contemporary Photography	http://cmcp.gallery.ca
Canadian Museum of Nature	http://www.nature.ca
Canadian Race Relations Foundation	http://www.crr.ca
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	http://www.crtc.gc.ca

Canadian War Museum	http://www.warmuseum.ca
National Archives of Canada	http://www.archives.ca
National Arts Centre	http://www.nac-cna.ca
National Battlefields Commission	http://www.ccbn-nbc.gc.ca
National Capital Commission	http://www.capcan.ca
National Film Board of Canada	http://www.nfb.ca
National Gallery of Canada	http://www.national.gallery.ca
National Historic Sites of Canada	http://www.parkscanada.gc.ca/lhn-nhs/index_E.asp
National Library of Canada	http://www.nlc-bnc.ca
Parks Canada	http://www.parkscanada.gc.ca
Status of Women Canada	http://www.swc-cfc.gc.ca
Telefilm Canada	http://www.telefilm.gc.ca
Virtual Museum of New France	http://www.vmnf.civilization.ca
Arts and Culture	
Arts Policy	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/arts/index_e.cfm
Arts Presentation Canada	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/pac-apc/index_e.cfm
Book Publishing Industry Development Program	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/padie-bpidp/index_e.cfm

Broadcasting Policy and Innovation	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/ri-bpi/index_e.cfm
Canada Magazine Fund	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/fcm-cmf/index_e.cfm
Canada Music Fund	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/fcmus-cmusf/index_e.cfm
Canada Wordmark Screen Credit	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/gmsc-cwsc/index_e.cfm
Canadian Arts and Heritage Sustainability Program	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/pcapc-cahsp/index_e.cfm
Canadian Audio-Visual Certification Office	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/bcpac-cavco/index_e.cfm
Canadian Culture Online Funding Programs	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/pcce-ccop/index_e.cfm
Canadian Film or Video Production Tax Credit	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/bcpac-cavco/progs/cipc-cptc/index_e.cfm
Canadian Television Fund	http://www.canadiantelevisionfund.ca
Copyright Policy Branch	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/pda-cpb/index_e.cfm
Cultural Affairs	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/index_e.cfm
Cultural Capitals of Canada	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ccc/index_e.cfm
Cultural Industries Development Fund	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/fdic-cidf/index_e.cfm
Cultural Spaces Canada	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ecc-csp/index_e.cfm
Film or Video Production Services Tax Credit	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/bcpac-cavco/progs/cisp-pstc/index_e.cfm
International Dance Day	http://www.canadianheritage.gc.ca/special/arts/danse/danse_e.html
International Music Day	http://www.canadianheritage.gc.ca/special/arts/musique/musique_e.html

Loan Program for Book Publishers	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/ppel-lbpb/index_e.cfm
Publications Assistance Program	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/pap/index_e.cfm
National Arts Service Organization Designation	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/osna-naso/index_e.cfm
National Arts Training Contribution Program	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/pnfsa-natcp/index_e.cfm
Northern Distribution Program	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/padn-ndp/index_e.cfm
Review of Canadian Feature Film Policy	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/pol/cinema-film/index_e.cfm
Tomorrow Starts Today	http://www.canadianheritage.gc.ca/special/tomorrowstartstoday/en-intr_o.html
TV5	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/tv5/index_e.cfm
World Poetry Day	http://www.canadianheritage.gc.ca/special/arts/poesie/poesie_e.html
World Theatre Day	http://www.canadianheritage.gc.ca/special/arts/theatre/theatre_e.html

Heritage

Canadian Conservation Institute	http://www.cci-icc.gc.ca
Canadian Cultural Property Export Review Board	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/cebc-cperb/index_e.cfm
Canadian Heritage Information Network	http://www.chin.gc.ca
Heritage Policy	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ph/index_e.cfm
International Museum Day	http://www.canadianheritage.gc.ca/special/imd-jim-2002/index_e.cfm
Virtual Museum of Canada	http://www.virtualmuseum.ca

Virtual Museum of Canada Investment Program	http://www.chin.gc.ca/English/Members/Vmc_Investment_Program/index.html
Citizenship and Identity	
Aboriginal Peoples' Program	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/pa-app/index_e.cfm
Canada Day Poster Challenge	http://www.canadianheritage.gc.ca/affiche-poster
Canadian Studies	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/pec-csp/index_e.cfm
Celebrate Canada	http://www.canadianheritage.gc.ca/special/canada/index_e.cfm
Ceremonial and Canadian Symbols Promotion	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/cpsc-ccsp/index_e.cfm
Community Partnership	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/pc-cp/index_e.cfm
Exchanges Canada	http://www.exchanges.gc.ca
Human Rights	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/pdp-hrp/index_e.cfm
March 21 Campaign	http://www.canadianheritage.gc.ca/march-21-mars
Multiculturalism	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/multi/index_e.cfm
National Flag Day of Canada	http://www.canadianheritage.gc.ca/special/flag-drapeau/index_e.cfm
Official Languages	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/lo-ol/index_e.cfm
Path of Heroes	http://www.heroes.ca
Voluntary Sector Initiative	www.vsi-isbc.ca
Young Canada Works	http://www.canadianheritage.gc.ca/special/YCW-JCT/english/overview.htm

Youth Volunteers	http://www.canadianheritage.gc.ca/special/Cyberstation/html/home_e.htm
International	
International Affairs	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ai-ia/index_e.cfm
International Expositions	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/expo/index_e.cfm
International Francophonie	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/lo-ol/international/index_e.cfm
Trade Routes	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/ac-ca/progs/rc-tr/index_e.cfm
Sport	
International Working Group on Women and Sport	http://www.iwg-gti.org
Sport Canada	http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/index_e.cfm
Vancouver/Whistler 2010 Bid Secretariat	http://www.canadianheritage.gc.ca/2010/index_e.cfm
Canada Place	http://www.canadaplace.gc.ca
Government of Canada Primary Internet Site (Canada Site)	http://www.canada.gc.ca

Department of Canadian Heritage Points of Service



Headquarters

- Hull, Québec
- Ottawa, Ontario [2]

Western Region

- ▲ Vancouver, British Columbia
- Kelowna, British Columbia
- Victoria, British Columbia
- Calgary, Alberta
- Edmonton, Alberta
- Whitehorse, Yukon

Prairies and Northern Region

- ▲ Winnipeg, Manitoba
- Iqaluit, Nunavut
- Regina, Saskatchewan
- Saskatoon, Saskatchewan
- Yellowknife, Northwest Territories

Ontario Region

- ▲ Toronto, Ontario
- Hamilton, Ontario
- London, Ontario
- Ottawa, Ontario
- Sudbury, Ontario
- Thunder Bay, Ontario

Québec Region

- ▲ Montréal, Québec
- Québec City, Québec

Atlantic Region

- ▲ Moncton, New Brunswick
- Charlottetown, Prince Edward Island
- Halifax, Nova Scotia
- St. John's, Newfoundland

Contacts for Further Information

National Headquarters

Department of Canadian Heritage
25 Eddy Street, Room 10G3
Hull, Québec
K1A 0M5
Tel. (819) 997-0055

Ontario Region

Department of Canadian Heritage
150 John Street, Suite 400
Toronto, Ontario
M5V 3T6
Tel. (416) 973-5400

Prairies and Northern Region

Department of Canadian Heritage
275 Portage Avenue, 2nd Floor
P.O. Box. 2160
Winnipeg, Manitoba
R3C 3R5
Tel. (204) 983-3601

Atlantic Region

Department of Canadian Heritage
1045 Main Street, 3rd Floor, Unit 106
Moncton, New Brunswick
E1C 1H1
Tel. (506) 851-7066

Québec Region

Department of Canadian Heritage
Guy-Favreau Complex, West Tower
6th Floor
200 René-Lévesque Boulevard West
Montréal, Québec
H2Z 1X4
Tel. (514) 283-2332

Western Region

Department of Canadian Heritage
300 West Georgia Street, 4th Floor
Vancouver, British Columbia
V6B 6C6
Tel. (604) 666-0176

For one-stop access to information about programs and services of
the Government of Canada, visit:

<http://www.servicecanada.gc.ca>

or call:

1 800 O-Canada (1 800 622-6232)

TTY/TDD 1 800 465-7735

Contacts pour renseignements supplémentaires

Administration centrale
Ministère du Patrimoine canadien
25, rue Eddy, pièce 10G3
Hull (Québec)
K1A 0M5
Tél. : (819) 997-0055

Région de l'Ontario
Ministère du Patrimoine canadien
150, rue John, suite 400
Toronto (Ontario)
M5V 3T6
Tél. : (416) 973-5400

Région des Prairies et du Nord
Ministère du Patrimoine canadien
275, avenue Portage, 2^e étage
Case postale 2160
Winnipeg (Manitoba)
R3C 3R5
Tél. : (204) 983-3601

Région de l'Atlantique
Ministère du Patrimoine canadien
1045, rue Main, 3^e étage, section 106
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 1H1
Tél. : (506) 851-7066

Région du Québec
Ministère du Patrimoine canadien
Complexe Guy-Favreau, tour ouest,
6^e étage
200, boulevard René-Lévesque
Montréal (Québec)
H2Z 1X4
Tél. : (514) 283-2332

Région de l'Ouest
Ministère du Patrimoine canadien
300, rue West Georgia, 4^e étage
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6B 6C6
Tél. : (604) 666-0176

Pour accéder aux services et aux programmes du gouvernement du Canada
à un même endroit, visiter :
<http://www.serviccacanada.gc.ca>
ou appeler :

1 800 O-Canada (1 800 622-6232)
ATME/ATS 1 800 465-7735

Points de service du ministère du Patrimoine canadien



Administration centrale

- Hull, Québec
- Ottawa, Ontario [2]

Région de l'Ouest

- ▲ Vancouver, Colombie-Britannique
- Kelowna, Colombie-Britannique
- Victoria, Colombie-Britannique
- Calgary, Alberta
- Edmonton, Alberta
- Whitehorse, Yukon

Région des Prairies et du Nord

- ▲ Winnipeg, Manitoba
- Iqaluit, Nunavut
- Regina, Saskatchewan
- Saskatoon, Saskatchewan
- Yellowknife, Territoires du Nord-Ouest

Région de l'Ontario

- ▲ Toronto, Ontario
- Hamilton, Ontario
- London, Ontario
- Ottawa, Ontario
- Sudbury, Ontario
- Thunder Bay, Ontario

Région du Québec

- ▲ Montréal, Québec
- Québec, Québec

Région de l'Atlantique

- ▲ Moncton, Nouveau-Brunswick
- Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard
- Halifax, Nouvelle-Écosse
- St. John's, Terre-Neuve

Francophonie internationale
http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/lo-ol/international/index_f.cfm
Routes commerciales
http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/progs/c-tr/index_f.cfm

Groupe de travail international sur les femmes
<http://www.iwg.gti.org>

Secrétariat de la candidature de Vancouver/Whistler 2010
http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/special/2010/index_f.cfm

Sport Canada
http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/sc/index_f.cfm

Place du Canada
<http://www.placeducanada.gc.ca>

Principal site Internet du gouvernement du Canada (site du Canada)
<http://www.canada.gc.ca>

Cérémonial et promotion des symboles canadiens	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/cpsc-ccsp/index_f.cfm
Défi de l'affiche de la fête du Canada	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/affiche-poster/index_f.cfm
Droits de la personne	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/pdp-hrp/index_f.cfm
Echanges Canada	http://www.echanges.gc.ca
Études canadiennes	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/pec-csp/index_f.cfm
Initiative sur le secteur bénévolé et communautaire	http://www.vsi-isbc.ca
Jeunes bénévoles	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/special/Cyberstation/html/home_f.htm
Jeunesse Canada au travail	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/special/YCW-JCT/francais/aperçu.htm
Jour du Drapeau national du Canada	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/special/flag-drapeau/index_f.cfm
Langues officielles	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/lo-ol/index_f.cfm
Le Canada en fête	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/special/canada/index_f.cfm
Le sentier de l'héroïsme	http://www.heros.gc.ca
Multiculturalisme	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/multi/index_f.cfm
Partenariats communautaires	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/pc-cp/index_f.cfm
Programmes des Autochtones	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/pa-app/index_f.cfm
International	
Affaires internationales	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ai-ia/index_f.cfm
Expositions internationales	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/expo/index_f.cfm

Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens

Programme de développement de l'industrie de l'édition

Programme de distribution dans le Nord

Programmes de financement de Culture canadienne en ligne

Programme de prêts aux éditeurs de livres

Programme national de formation dans le secteur des arts

TV5

Un avenir en art

Patrimoine

Commission canadienne d'examen des exportations des biens culturels

Institut canadien de conservation

Journée internationale des musées

Musée virtuel du Canada

Politique du patrimoine

Programme d'investissement du Musée virtuel du Canada

Réseau canadien d'information sur le patrimoine

Citoyenneté et identité

Campagne du 21 mars

Patrimoine canadien page 46

Crédit d'impôt pour services de production cinématographique ou magnétoscopique	Désignation des organismes de services nationaux dans le domaine des arts	Direction générale de la politique du droit d'auteur	Espaces culturels Canada	Examen de la politique cinématographique canadienne	Fonds canadien de télévision	Fonds de développement des industries culturelles	Fonds de la musique du Canada	Fonds du Canada pour les magazines	Générique du mot-symbole « Canada »	Journée mondiale de la danse	Journée mondiale de la musique	Journée mondiale de la poésie	Journée mondiale du théâtre	Présentation des arts Canada	Politique de la radiodiffusion et innovation	Politique des arts	Programme d'aide aux publications
http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/progs/bcpac-cavco/progs/cisp-psic/index_f.cfm	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/osna-naso/index_f.cfm	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/progs/pda-cpb/index_f.cfm	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/eccc-csp/index_f.cfm	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/pol/cinema-film/index_f.cfm	http://www.fondscanadiendetele.ca/index.htm	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/progs/fdic-cidf/index_f.cfm	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/progs/fcmus-cmusf/index_f.cfm	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/progs/fcm-cmf/index_f.cfm	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/progs/gmsc-cwsc/index_f.cfm	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/special/arts/danse/danse_f.html	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/special/arts/musique/cmusique_f.html	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/special/arts/poesie/poesie_f.html	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/special/arts/theatre/theatre_f.html	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/pac-apc/index_f.cfm	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/progs/ri-bpi/index_f.cfm	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/arts/index_f.cfm	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/progs/pap/index_f.cfm

Musée canadien de la nature	http://www.nature.ca
Musée canadien de la photographie contemporaine	http://cmcp.gallery.ca
Musée canadien des civilisations	http://www.civilisations.ca
Musée de l'agriculture du Canada	http://www.agriculture.mnsc.ca
Musée de l'aviation du Canada	http://www.aviation.mnsc.ca
Musée des beaux-arts du Canada	http://www.national.gallery.ca
Musée des sciences et de la technologie Canada	http://www.science-tech.mnsc.ca
Musée virtuel de la Nouvelle-France	http://www.vmnf.civilization.ca
Office national du film	http://www.onf.ca
Parcs Canada	http://www.parkscanada.gc.ca
Société Radio-Canada	http://www.radio-canada.ca
Téléfilm Canada	http://www.telefilm.gc.ca
Arts et culture	
Affaires culturelles	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/index_f.cfm
Bureau de certification des produits audiovisuels canadiens	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/progs/bcpac-cavco/index_f.cfm
Capitales culturelles du Canada	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ccc/index_f.cfm
Crédit d'impôt pour production cinématographique ou magnétoscopique canadienne	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/progs/bcpac-cavco/progs/cipc-cptc/index_f.cfm

Adresses sur Internet

Patrimoine canadien	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca
Ministre du Patrimoine canadien	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/pc-ch/min/index_f.cfm
Secrétaire d'Etat (Multiculturalisme)	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/pc-ch/sec_multi/index_f.cfm
Secrétaire d'Etat (Sport amateur)	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/pc-ch/sec_sport/index_f.cfm
Sous-ministre	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/pc-ch/sm-dm/index_f.cfm
Organismes et sociétés d'Etat du portefeuille	http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/pc-ch/ac-os/index_f.cfm
Archives nationales du Canada	http://www.archives.ca
Bibliothèque nationale du Canada	http://www.nlc-bnc.ca
Centre national des Arts	http://www.nac-cna.ca
Commission de la capitale nationale	http://www.capcan.ca
Commission des champs de bataille nationaux	http://www.ccbn-nbc.gc.ca
Condition féminine Canada	http://www.swc-cfc.gc.ca
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	http://www.crtc.gc.ca
Conseil des Arts du Canada	http://www.canadacouncil.ca
Fondation canadienne des relations raciales	http://www.crr.ca
Lieux historiques nationaux du Canada	http://www.parkscanada.gc.ca/lhn-nhs/index_f.asp
Musée canadien de la guerre	http://www.museedelaguerre.ca

<i>Loi sur le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes</i>	L.R.C. 1985, ch. C-22
<i>Loi sur le Conseil des Arts du Canada</i>	L.R.C. 1985, ch. C-2
<i>Loi sur le ministère des Transports (canaux historiques)</i>	L.R.C. 1985, ch. T-18
<i>Loi sur le ministère du Patrimoine canadien</i>	L.C. 1995, ch. 11
<i>Loi sur le multiculturelisme canadien</i>	L.R.C. 1985, ch. 24 (4 ^e suppl.)
<i>Loi sur le parc international Waterton-Glacier de la paix</i>	L.C. 1932, ch. 55
<i>Loi sur le parc marin du Saguenay-St-Laurent</i>	L.C. 1997, ch. 37
<i>Loi sur le parc national de l'archipel de Mingan</i>	L.C. 1984, ch. 34
<i>Loi sur le statut de l'artiste (Partie I)</i>	L.C. 1992, ch. 33
<i>Loi sur les aires marines nationales de conservation du Canada</i>	L.C. 2002, ch. 18
<i>Loi sur les Archives nationales du Canada</i>	L.R.C. 1985, ch. 1 (3 ^e suppl.)
<i>Loi sur les champs de bataille nationaux à Québec</i>	L.C. 1907-08, ch. 57-58
<i>Loi sur les espèces en péril (pas en vigueur)</i>	L.C. 2002, ch. 29
<i>Loi sur les forces hydrauliques du Canada (canaux historiques et parcs à l'extérieur du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest)</i>	L.R.C. 1985, ch. W-4
<i>Loi sur les langues officielles (Partie VII)</i>	L.R.C. 1985, ch. 31 (4 ^e suppl.)
<i>Loi sur les lieux et les monuments historiques du Canada</i>	L.R.C. 1985, ch. H-4
<i>Loi sur les marques de commerce (symboles nationaux)</i>	L.R.C. 1985, ch. T-13
<i>Loi sur les musées</i>	L.C. 1990, ch. 3
<i>Loi sur les normes de fabrication du drapeau national du Canada</i>	L.R.C. 1985, ch. N-9
<i>Loi sur les parcs nationaux du Canada</i>	L.C. 2000, ch. 32
<i>Loi sur les services publicitaires fournis par des éditeurs étrangers</i>	L.C. 1999, ch. 23
<i>Loi sur les traitements (lieutenants-gouverneurs)</i>	L.R.C. 1985, ch. S-3
<i>Loi sur Téléfilm Canada</i>	L.R.C. 1985, ch. C-16

4. Autres renseignements

Lois administrées en tout ou en partie par le portefeuille du Patrimoine canadien

Loi de l'impôt sur le revenu (crédits d'impôt et organismes nationaux dans le domaine des arts)
Loi instituant des jours de fête légale

Loi instituant un symbole national

Loi sur Investissement Canada (investissement culturel étranger)

Loi sur l'Agence Parcs Canada

Loi sur l'emploi dans la fonction publique (rapport au Parlement)

Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels

Loi sur l'hymne national

Loi sur l'indemnisation au Canada en matière

d'expositions itinérantes

Loi sur l'Institut canadien des langues patrimoniales (pas en vigueur)

Loi sur la Bibliothèque nationale

Loi sur la capitale nationale

Loi sur la condition physique et le sport amateur

Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales

Loi sur la Fondation Jules et Paul-Émile Léger

Loi sur la maison Laurier

Loi sur la pension de retraite des lieutenants-gouverneurs

Loi sur la protection des gares ferroviaires patrimoniales

Loi sur la radiodiffusion

Loi sur le Centre national des Arts

Loi sur le cinéma

L.R.C. 1985 (5^e suppl.), tel que modifié
L.R.C. 1985, ch. H-5
L.R.C. 1985, ch. N-17
L.R.C. 1985, ch. 28 (1^{er} suppl.)
L.R.C. 1998, ch. 31
L.R.C. 1985, ch. P-33
L.R.C. 1985, ch. C-51
L.R.C. 1985, ch. N-2
L.R.C. 1999, ch. 29
L.C. 1991, ch. 7
L.R.C. 1985, ch. N-12
L.R.C. 1985, ch. N-4
L.R.C. 1985, ch. F-25
L.C. 1991, ch. 8
L.C. 1980-81-82-83, ch. 85
L.R.C. 1952, ch. 163
L.R.C. 1985, ch. L-8
L.R.C. 1985, ch. 52 (4^e suppl.)
L.C. 1991, ch. 11
L.R.C. 1985, ch. N-3
L.R.C. 1985, ch. N-8



Tableau 3.7 : Ressources du portefeuille

Plan de dépenses du portefeuille

	Prévisions de dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Ministère du Patrimoine canadien*	1 126,9	1 196,4	1 200,9	1 024,0
Agence Parcs Canada*	466,8	400,4	386,9	379,1
Archives nationales du Canada	59,5	49,5	52,8	53,0
Bibliothèque nationale du Canada	45,0	41,8	41,1	41,1
Centre national des Arts*	26,6	26,3	26,3	26,3
Commission de la capitale nationale*	124,3	98,8	110,8	105,6
Commission de la fonction publique*	155,9	130,6	129,1	129,1
Commission des champs de bataille nationaux	8,8	8,7	8,7	8,7
Condition féminine Canada	24,4	23,9	23,5	23,5
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes***	9,0	7,9	5,5	5,3
Conseil des Arts du Canada*	153,7	151,3	125,1	125,1
Fondation canadienne des relations raciales**	-	-	-	-
Musée canadien de la nature*	26,9	33,9	35,2	41,2
Musée canadien des civilisations*	80,0	84,3	81,6	56,3
Musée des beaux-arts du Canada*	42,5	41,3	41,3	41,3
Musée des sciences et de la technologie du Canada*	27,2	35,3	29,1	23,6
Office national du film du Canada*	65,3	63,2	63,4	63,4
Société Radio-Canada*	1 045,2	1 017,4	957,4	957,4
Téléfilm Canada*	137,1	130,1	129,6	125,6
Total des crédits	3 625,0	3 541,2	3 448,4	3 229,6
Plus : Revenus	634,4	617,4	635,4	678,0
Ressources totales	4 259,4	4 158,6	4 083,8	3 907,6

* Ces organismes produisent des revenus annuels.

** La Fondation canadienne des relations raciales ne reçoit pas de crédits parlementaires annuels. Ses revenus proviennent principalement du fonds de dotation de 24 millions de dollars établi par le gouvernement du Canada en 1996 et son

fonctionnement est assuré par des investissements, des dons et des activités de financement.

*** Les chiffres présentés pour le CRIC ne montrent que les crédits et non pas les ressources totales accordées à l'organisme. En tant qu'organisme financé selon la méthode du crédit net, le CRIC fonctionne d'après le principe de la

recupération des coûts. Ses recettes nettes en vertu d'un crédit sont comprises dans le revenu global total indiqué ci-dessus.

Tableau 3.5 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en millions de dollars)		Total
Dépenses prévues (budgétaires et non budgétaires du Budget principal des dépenses plus rajustements)		1 201,1
<i>Plus : Services reçus sans frais</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada		13,0
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et des dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor		7,4
Indemnisation des victimes d'accident du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada		0,1
Traitements et dépenses connexes liées aux services juridiques fournis par Justice Canada		1,9
<i>Moins : Recettes disponibles</i>		4,7
<i>Moins : Recettes non disponibles</i>		57,0
Coût net du programme pour 2002-2003 (total des dépenses prévues)		1 161,8

Tableau 3.6 : Prêts, placements et avances (non-budgétaires)

Prévisions de dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	(en millions de dollars)
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
<i>Développement culturel et patrimonial</i>			
Prêts à des établissements et à des administrations en vertu de la Loi sur l'exportation et l'importation des biens culturels			
0,01	0,01	0,01	0,01
Total			
0,01	0,01	0,01	0,01

Tableau 3.4 : Source des recettes disponibles et des recettes non disponibles

Recettes disponibles				
Recettes à valoir sur le crédit	Prévisions de recettes	Recettes prévues	Recettes prévues	Recettes prévues
(En millions de dollars)	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
<i>Développement culturel et patrimoine</i>				
Services des musées et du patrimoine	2,5	2,5	2,5	2,5
Bureau de certification des produits audiovisuels	2,0	2,2	2,2	2,2
canadiens				
Total des recettes disponibles	4,5	4,7	4,7	4,7
Recettes non disponibles				
Recettes à valoir sur le Trésor	Prévisions de recettes	Recettes prévues	Recettes prévues	Recettes prévues
(en millions de dollars)	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
<i>Identité canadienne</i>				
Accord fédéral-provincial sur les loteries	56,9	57,0	57,0	57,0
Total des recettes non disponibles	56,9	57,0	57,0	57,0
Total des recettes disponibles et des recettes non disponibles	61,4	61,7	61,7	61,7

partager de l'information, et à offrir des expériences positives aux bénévoles. De façon générale, les Canadiens et les Canadiennes tireront avantage d'un secteur bénévole amélioré qui pourra accomplir ce que la société canadienne attend de lui.

Programme de soutien au sport

Le programme soutient les organismes nationaux unisport et multisports afin de les aider à mettre en oeuvre la programmation visant à former des athlètes, des entraîneurs et des arbitres canadiens pour qu'ils puissent réaliser des performances aux niveaux internationaux les plus élevés. Dans le cadre de cette activité, Sport Canada coordonne les efforts des divers paliers de gouvernement et d'autres organismes pour fournir aux athlètes un système leur permettant de progresser sans problème à compter du début de leur carrière dans le sport jusqu'aux plus hauts niveaux de compétition.

Programme d'accueil des jeux

Le programme a pour objectif d'améliorer la capacité des athlètes canadiens d'exceller aux plus hauts niveaux internationaux de compétition et d'améliorer le système sportif au Canada. Le programme comprend l'accueil de grands jeux, comme les Jeux olympiques ou les Jeux du Commonwealth, d'épreuves unisport comme les Championnats mondiaux d'athlétisme, et de manifestations ciblées comme les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord et les Jeux du Canada.

Centres urbains polyvalents pour les jeunes Autochtones

Le programme soutient un réseau d'activités communautaires appropriées sur le plan culturel, qui ont pour but de fournir des outils aux jeunes Autochtones en milieu urbain, ayant entre 15 et 24 ans, et de les encourager à résoudre leurs problèmes économiques, sociaux et personnels et à améliorer leurs perspectives d'avenir. Les objectifs clés du programme sont d'améliorer les perspectives économiques, sociales et personnelles des jeunes Autochtones en milieu urbain en appuyant la mise en oeuvre de projets et de programmes qui sont axés sur les communautés autochtones, qui sont pertinents sur le plan culturel et qui portent sur divers problèmes et besoins des jeunes Autochtones.

Initiative des langues autochtones

Le programme soutient les initiatives communautaires et familiales de revitalisation et de préservation des langues autochtones afin d'augmenter le nombre de locuteurs des langues autochtones, d'encourager l'utilisation des langues autochtones dans différentes contextes communautaires et de favoriser la transmission des langues d'une génération à l'autre.

Programme d'aide aux organisations autochtones représentatives

Le programme fournit un financement de base afin d'appuyer la participation des Autochtones vivant hors réserve, des Indiens non inscrits, des Métis et des Inuits aux décisions de tous les ordres de gouvernement concernant diverses questions, comme la gouvernance autochtone, les droits ancestraux et issus des traités, les conditions socioéconomiques et la conservation de la culture. L'un des objectifs clés du programme est d'améliorer la qualité de vie des Autochtones en encourageant leur participation aux décisions de tous les ordres de gouvernement relatives à diverses questions autochtones.

Programme des partenariats communautaires

Le programme s'inscrit dans la volonté du ministère du Patrimoine canadien de favoriser la cohésion sociale et l'esprit d'innovation au Canada. Il cadre avec les objectifs stratégiques du Ministère visant le renforcement des liens entre les Canadiens et les Canadiennes et la promotion des occasions de participer à la vie communautaire. Le programme vise essentiellement les objectifs suivants : sensibiliser le public à la contribution que les bénévoles et le secteur bénévole apportent à la société canadienne, promouvoir le bénévolat et l'engagement communautaire, et renforcer la capacité des organismes bénévoles à offrir des programmes et des services dont les Canadiens et les Canadiennes peuvent tirer profit. Le secteur bénévole bénéficiera d'un financement qui servira à améliorer sa capacité à augmenter ses ressources documentaires, à créer des réseaux et à

Promotion des langues officielles

Le programme aide les gouvernements des provinces et des territoires à favoriser le développement de communautés de langue officielle en situation minoritaire en leur fournissant des services dans leur propre langue, dans des domaines autres que l'éducation.

Echanges Canada

Le programme permet aux jeunes Canadiens et Canadiennes de créer des liens et de découvrir la diversité des communautés, des langues et des cultures du Canada. Il fournit également de l'information sur les possibilités d'échanges et d'autres activités connexes qui existent au Canada et à l'étranger. Les résultats visés par Echanges Canada sont notamment une augmentation des possibilités de faire l'expérience de la valeur des échanges, une meilleure appréciation de la diversité du Canada, une meilleure connaissance du Canada et un accès amélioré à l'information sur les programmes d'échanges et les activités liées aux échanges.

Programme des centres d'amitié autochtones

Le programme fournit un financement de base afin d'aider l'Association nationale de centres d'amitié, les associations provinciales et territoriales affiliées et un réseau de centres d'amitié autochtones. Le financement aide les organismes à obtenir des fonds additionnels en vue de concevoir et d'offrir des programmes appropriés sur le plan culturel et qui visent à améliorer la qualité de vie des Autochtones établis ou voyageant en milieu urbain. L'un des objectifs principaux du programme est d'améliorer la qualité de vie des Autochtones vivant en milieu urbain en soutenant les activités qui favorisent l'égalité d'accès et la participation à la société canadienne et qui renforcent la spécificité autochtone.

Programme d'accès des Autochtones du Nord à la radio-télédiffusion

Le programme soutient la protection et l'enrichissement des langues et des cultures autochtones par le biais du financement et de l'appui offerts à 13 sociétés de communications autochtones pour la production et la diffusion d'émissions radiophoniques et télévisuelles qui répondent aux besoins culturels, linguistiques et d'information des Autochtones. L'un des objectifs clés du programme est de favoriser la participation des Autochtones du Nord aux activités et aux réalisations qui touchent le Nord.

d'expression artistique dans des collectivités partout au Canada. Ce programme encourage également les diffuseurs artistiques à offrir d'autres activités qui mettent davantage en contact les artistes professionnels et le public, et leur permettent d'interagir. L'objectif du Ministère est de veiller à ce que les Canadiens et les Canadiennes aient plus de chances de faire directement l'expérience de la richesse des expériences artistiques.

Programme Espaces culturels Canada

Le programme a pour objectif de soutenir la construction, la rénovation et l'amélioration d'installations vouées aux arts et au patrimoine à but non lucratif partout au Canada et il vient compléter le Programme infrastructures Canada. Il permettra d'améliorer les conditions matérielles qui favorisent la créativité et l'innovation artistiques ainsi que l'accessibilité des Canadiens et des Canadiennes aux arts de la scène, aux arts visuels, de même qu'aux collections muséales et aux expositions patrimoniales. Les répercussions du programme seront mesurées au moyen d'évaluations indépendantes, d'un suivi continu des conditions matérielles dans les installations vouées aux arts et au patrimoine, de l'analyse des taux de fréquentation, du degré d'utilisation par la communauté et des revenus.

Fonds canadien de télévision

Le Fonds canadien de télévision (FCT) est une initiative culturelle des secteurs public et privé lancée par le gouvernement du Canada et l'industrie canadienne de la télévision par câble dans le but de fournir un financement essentiel au secteur de la production télévisuelle et cinématographique du Canada. Son objectif est d'appuyer la production d'émissions pertinentes sur le plan culturel et de haute qualité pour les Canadiens, ainsi que leur télédiffusion aux heures de grande écoute. Ce fonds appuie les programmes manifestement canadiens, en anglais, en français et en langues autochtones, dans les genres qui englobent les dramatiques, les émissions pour enfants, les documentaires, les spectacles et les variétés que réalisent les deux secteurs de langues officielles, en situation minoritaire ou majoritaire.

Identité canadienne

Programme des langues officielles dans l'enseignement

Le programme offre aux membres des communautés francophones et anglophones en situation minoritaire la possibilité de se faire instruire dans leur langue maternelle et de mieux connaître leur propre culture pour s'enrichir sur le plan culturel. Il offre aussi aux résidents de chaque province ou territoire la possibilité d'étudier le français ou l'anglais langue seconde et de mieux connaître la culture de l'autre communauté de langue officielle.

transmission par ondes courtes, RCI utilise Internet, les satellites et un réseau de stations étrangères AM et FM pour joindre ses auditoires étrangers.

Programme national de formation dans le secteur des arts

Le programme vient en aide aux établissements canadiens indépendants, sans but lucratif et constitués en personne morale qui se spécialisent dans la formation de ceux qui envisagent une carrière artistique professionnelle. L'appui accordé à ces établissements permettra d'offrir une formation de haute qualité à des Canadiens et des Canadiennes talentueux et de mettre ainsi au monde une nouvelle

génération de chefs de file dans le domaine des arts au Canada. L'atteinte de ces résultats sera mesurée au moyen des évaluations du programme et de l'analyse des rapports des bénéficiaires des contributions, des entrevues et des sondages portant sur l'ampleur et la qualité des programmes de formation en arts offerts au Canada.

Culture canadienne en ligne

Culture canadienne en ligne regroupe un éventail de programmes qui visent à stimuler la création de contenu culturel numérisé canadien, aussi bien en français qu'en anglais, et à étendre l'accès des Canadiens et des Canadiennes à un vaste éventail de choix culturels canadiens sur Internet. Les objectifs spécifiques de Culture canadienne en ligne sont de favoriser l'élaboration d'une masse critique de contenu culturel numérisé de qualité, d'en accroître la visibilité, de créer des auditoires pour ce contenu, et d'établir un environnement propice à la création de contenu culturel numérisé. Une importance toute particulière est accordée au contenu qui attire l'attention des jeunes (particulièrement par la création de matériel pédagogique), au contenu de langue française, ainsi qu'aux projets concertés qui regroupent divers partenaires des secteurs privé, public et sans but lucratif d'un peu partout au Canada.

Fonds des partenariats

Le Fonds des partenariats est un volet de Culture canadienne en ligne destiné à encourager la numérisation de contenus par des réseaux d'organismes à l'échelle du Canada. Le programme offre une aide à des organismes à but non lucratif oeuvrant dans le domaine du patrimoine culturel en partenariat avec les secteurs public, privé et à but non lucratif. Les bibliothèques, les organismes de conservation d'archives et les municipalités sont des bénéficiaires potentiels du fonds.

Présentation des arts Canada

Le programme appuie les organismes qui présentent de façon professionnelle des festivals, des programmes ou des séries de spectacles proposant diverses formes

Programme de nouvelles oeuvres musicales

L'un des volets du Fonds de la musique du Canada, le Programme de nouvelles oeuvres musicales investit dans la carrière des futures étoiles de l'enregistrement sonore canadien en aidant les entrepreneurs, les créateurs et les artistes. Les nouveaux fonds leur permettront de développer leur talent et d'accroître leur savoir-faire. Cette source primordiale d'expression et de créativité canadiennes doit bénéficier de notre soutien et d'occasions de croissance. Le programme fournira un soutien financier par projet afin d'aider l'industrie de l'enregistrement sonore à se développer et à se renouveler.

Programme des entrepreneurs en musique

L'un des volets du Fonds de la musique du Canada, le Programme des entrepreneurs de la musique (PEM) aidera les entrepreneurs canadiens du secteur de la musique à établir une industrie viable et dynamique qui continuera à contribuer à l'univers musical canadien. Dans le cadre du PEM, les entrepreneurs canadiens du secteur de la musique recevront du financement pour les aider à faire la transition vers l'économie numérique, à favoriser le développement des talents canadiens et à atteindre l'autonomie financière à long terme. Ce programme s'adressera aux entrepreneurs professionnels bien implantés et admissibles qui ont de solides plans d'affaires pluriannuels et leur accordera le soutien nécessaire pour consolider et améliorer leurs ressources humaines, financières et technologiques. Grâce à ce volet, nos entrepreneurs acquerront de solides compétences en affaires.

Radio Canada International

Le financement de soutien de Radio Canada International (RCI), d'un montant de 15,2 millions de dollars par année, est fourni dans le cadre d'un accord de contribution liant le Ministère et la Société Radio-Canada (SRC) depuis 1998-1999. Cet accord a été prolongé jusqu'au 31 mars 2003 selon les modalités actuelles. RCI dispose également d'un fonds pour les dépenses en capital d'un montant de 15 millions de dollars réparti sur trois ans.

L'accord actuel reflète l'autonomie dont jouit la SRC; il prévoit que RCI doit diffuser au moins 150 heures par semaine et consulter le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international sur les changements dans les langues utilisées et les secteurs géographiques cibles. À l'heure actuelle, RCI produit et diffuse des émissions originales en anglais et en français, et dans cinq langues étrangères (chinois, russe, espagnol, arabe et ukrainien) pour les auditoires étrangers. RCI rediffuse également les émissions radiophoniques nationales produites par son réseau de stations anglophones et francophones. En plus de la

Programme d'aide aux athlètes

Le programme vise à améliorer le système canadien du sport de haut niveau. Il aide les athlètes de calibre international à combler leurs besoins en matière d'entraînement et de compétition en leur octroyant des allocations de subsistance et d'entraînement et, s'il y a lieu, en payant leurs frais de scolarité.

Contributions

Développement culturel et patrimoine

Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition

Le programme vise à assurer le choix et l'accès à des livres d'auteurs canadiens qui reflètent la diversité culturelle et la dualité linguistique du Canada, tant au pays qu'à l'étranger. Il fournit un soutien financier aux maisons d'édition détenues par des intérêts canadiens, ainsi qu'à d'autres secteurs de l'industrie du livre, afin de favoriser un industrie canadienne solide et viable qui fait la promotion des livres d'auteurs canadiens.

Fonds du Canada pour les magazines

Le Fonds du Canada pour les magazines est conçu pour encourager la création d'un contenu rédactionnel canadien dans les magazines canadiens, accroître l'accès aux magazines canadiens au pays et améliorer la qualité et la diversité des magazines. Il vise aussi à renforcer l'infrastructure dans laquelle opèrent les magazines canadiens ainsi que la capacité des petits magazines à fonctionner dans le contexte du marché canadien.

Fonds de la musique du Canada

Le Fonds de la musique du Canada vise à renforcer l'industrie canadienne de la musique – des créateurs à l'auditoire. Le Fonds a été établi afin de réaliser trois objectifs prioritaires : faire en sorte que les musiciens, les créateurs, les artistes et les entrepreneurs canadiens aient les habiletés, le savoir-faire et les moyens nécessaires pour réussir dans un environnement mondial et numérique; accroître l'accès des Canadiens et des Canadiennes à un vaste choix d'œuvres musicales canadiennes par l'entremise des médias traditionnels et nouveaux; rehausser les possibilités offertes aux musiciens, aux créateurs, aux artistes et aux entrepreneurs canadiens en vue d'apporter une contribution durable et significative à l'expression culturelle canadienne.

recevoir un appui financier qui s'ajoutera aux sommes obtenues auprès des autres paliers de gouvernement et du secteur privé. Grâce à des revenus de diverses sources, les projets de stabilisation sont en mesure d'offrir une aide financière aux organismes artistiques et patrimoniaux admissibles de régions géographiques précises qui désirent entreprendre une démarche de restructuration fondamentale en matière de planification, de structure organisationnelle, de finances et de régie interne.

Le volet *Développement des compétences* offre des contributions aux organismes à vocation artistique et patrimoniale qui ne participent pas à un projet de stabilisation. Il assure une portée canadienne au programme en fournissant un soutien financier direct aux organismes artistiques et patrimoniaux qui n'ont pas accès au volet Projets de stabilisation mais qui désirent renforcer leurs compétences organisationnelles.

Le volet *Inciatifs aux fonds de dotation pour les organismes artistiques* est consacré à l'attribution de subventions aux fonds de dotation d'organismes artistiques. Réunir des capitaux et créer un fonds de dotation sont des démarches qui assurent la viabilité à long terme d'un organisme et renforcent sa capacité à atteindre ses objectifs en matière de réalisations artistiques. Ce volet invite le secteur privé à jouer un rôle actif dans la vie culturelle de la collectivité et offre des sommes en contrepartie de celles recueillies auprès des donateurs privés, à concurrence d'un dollar pour chaque dollar ainsi récolté, et ce, dans le but de constituer des fonds de dotation ou d'accroître le capital d'un fonds de dotation existant.

Identité canadienne

Promotion des langues officielles

Le programme offre une aide financière aux organismes qui appuient le développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire afin d'aider ces communautés à accroître leur capacité à vivre dans leur propre langue, à participer à la société canadienne et à travailler à leur développement à long terme

Programme du multiculturelisme

Le programme appuie les objectifs découlant de la politique gouvernementale en matière de multiculturelisme en accordant une aide aux initiatives communautaires, notamment à celles qui suscitent un dialogue public éclairé au sujet du multiculturelisme, encouragent la participation communautaire sous toutes ses formes, éliminent les obstacles à un accès équitable et améliorent la capacité des communautés à s'adapter au changement social.

Tableau 3.3 : Renseignements sur les programmes de paiement de transfert (de plus de 5 millions de dollars)

Subventions	Développement culturel et patrimoine	Programme d'aide aux musées	Programme d'aide aux publications	Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens	Le programme aide les organismes à vocation artistique et patrimoniale à améliorer leurs pratiques de gestion et à concevoir de nouvelles façons de générer des revenus, en partenariat avec d'autres paliers de gouvernement et le secteur privé. L'appui accordé à un secteur culturel plus durable permettra de veiller à ce que les Canadiens et les Canadiennes aient un meilleur accès à une grande variété d'expériences culturelles et de formes d'expression artistique, et à ce qu'ils puissent en profiter. Le programme comporte trois volets qui sont précisément destinés à réaliser cet objectif.	Le volet <i>Projets de stabilisation</i> octroie des subventions à des projets de stabilisation. Ces projets sont administrés par des groupes indépendants à but non lucratif qui représentent les intérêts de toute une collectivité grâce à la composition du conseil d'administration du groupe et à la diversité des sources de revenus générés. Dans le cadre de ce volet, les projets de stabilisation peuvent	Renseignements financiers

Tableau 3.2 : Sommaire des paiements de transfert

Prévisions de dépenses	2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	(en millions de dollars)	
Subventions						
Programme du Patrimoine canadien						
Développement culturel et patrimoine						
Identité canadienne						
Total des subventions						
170,2						
155,4						
129,7						
Contributions						
Programme du Patrimoine canadien						
Développement culturel et patrimoine						
Identité canadienne						
Total des contributions						
698,9						
813,1						
879,7						
708,8						
Total des subventions, des contributions et des autres paiements de transfert						
869,1						
968,5						
1 009,4						
838,5						

Tableau 3.1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP) par secteur d'activité

Le secteur d'activité Développement culturel et patrimoine				
Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)				
(en millions de dollars)				
Prévisions de dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	
476,4	496,7	448,7	260,0	ETP
604	555	461	461	

Le secteur d'activité Identité canadienne				
Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)				
(en millions de dollars)				
Prévisions de dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	
552,9	621,7	670,4	681,6	Identité canadienne
528	407	400	385	ETP

Le secteur d'activité Gestion ministérielle				
Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)				
(en millions de dollars)				
Prévisions de dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	
97,6	78,0	81,8	82,4	Gestion ministérielle
937	808	804	804	ETP

Selon le SPRR :

Secteurs d'activité

Produits et services

Développement culturel et patrimoine

Radiodiffusion
Industries culturelles
Arts
Patrimoine

Identité canadienne

Langues officielles
Identité canadienne
Participation des citoyens
Multiculturalisme
Sport

Gestion ministérielle

3. Renseignements financiers

Structure de planification, de rapport et de responsabilisation

La structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) actuelle du ministère du Patrimoine canadien décrit ses trois grands secteurs d'activité : Développement culturel et patrimoine, Identité canadienne et Gestion ministérielle.

Chaque secteur d'activité poursuit ses fonctions dans le contexte du cadre stratégique renouvelé du Ministère et de ses quatre objectifs. Les secteurs d'activité et leurs produits et services respectifs figurent dans le tableau ci-après. En mai 2002, la structure organisationnelle du Ministère a été modifiée afin de mieux appuyer les quatre objectifs stratégiques. Il y a maintenant cinq secteurs organisationnels : Affaires culturelles, Citoyenneté et patrimoine, Affaires publiques et communications, Affaires internationales et intergouvernementales, et Planification et affaires ministérielles.

L'information financière qui se trouve dans le rapport est présentée en fonction des secteurs d'activité actuels afin d'assurer la conformité aux règlements de présentation de ces données dans l'ensemble du gouvernement et pour faciliter les comparaisons d'une année à l'autre.



Le Ministère élaborera la stratégie ministérielle relative à l'IAS et prendra des mesures telles que l'évaluation des niveaux actuels de satisfaction de la clientèle, pour amorcer la mise en œuvre de la stratégie.

Vers un milieu de travail où il fait bon travailler et apprendre

En 2003-2004, le Ministère comptera parmi ses priorités l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de recrutement, d'apprentissage et de mieux-être au travail, grâce auxquelles il continuera d'avoir les bonnes personnes, aux bons postes, au bon moment.

Le Ministère établit actuellement les indicateurs de rendement qui serviront à surveiller les services de dotation, de classification et de rémunération, trois domaines clés de la gestion des ressources humaines. La planification des ressources humaines est en train de devenir un élément essentiel de la planification ministérielle dans l'ensemble de l'organisation, et des profils de compétences sont en cours d'élaboration à l'intention des gestionnaires. Le Ministère voit aussi à intégrer pleinement la diversité et l'équité au processus de planification.

Le Ministère a lancé, en novembre 2001, son Plan d'action sur la langue de travail. En 2003-2004, il continuera de prendre des mesures en vue de la mise en œuvre complète du plan. Le plan énonce les droits et les responsabilités des employés et des employées en matière de langue de travail et comprend un certain nombre d'outils tels que des lignes directrices sur la langue de travail, un calendrier aide-mémoire et des séances de sensibilisation.

Le gouvernement a entrepris deux grandes initiatives visant à améliorer les services qu'il offre aux Canadiens et aux Canadiennes : l'Initiative d'amélioration des services (IAS) et le Gouvernement en direct (GED). Avec l'IAS, le gouvernement vise à accroître de dix pour cent d'ici 2005 la satisfaction des clients, tandis que le GED s'inscrit dans la volonté du gouvernement fédéral de brancher les Canadiens et les Canadiennes entre eux et avec le monde.

Initiative d'amélioration des services et Gouvernement en direct

Le Ministère a déjà mis en place un centre d'expertise des subventions et des contributions et, au cours de l'année qui vient, il continuera à renforcer la gestion des subventions et des contributions dans tout le Ministère. Il mettra en application les leçons tirées d'une surveillance accrue des activités de subventions et de contributions et concentrera ses efforts sur l'amélioration continue de la capacité, des outils et des pratiques de gestion.

Centre d'expertise des subventions et des contributions

Le Ministère fera une analyse approfondie de l'environnement qui servira de base à la planification stratégique et à la planification d'affaires pour les années qui viennent. L'intégration de la planification du risque, de la planification des ressources humaines, de la planification financière et de la planification technologique permettra d'établir un plan d'action cohérent pour l'ensemble du Ministère.

Le Ministère a adopté un modèle de planification et d'établissement des rapports intégrés qu'il est en train de mettre en oeuvre. Par ailleurs, le travail se poursuit en vue de déterminer les principaux résultats attendus et les indicateurs stratégiques qui serviront de guide à l'élaboration future de politiques, de programmes et de services.

Planification et établissement des rapports intégrés

d'évaluer l'incidence qu'auront sur son approche les nouvelles priorités du gouvernement énoncées dans le discours du Trône et les discussions récentes ayant trait à la réaffectation, l'harmonisation et la transformation de certains programmes fédéraux. Le Ministère poursuivra l'évaluation entreprise et l'élaboration de la stratégie qui constituent une partie importante de son programme de gestion.

Gestion

Le ministère du Patrimoine canadien poursuit sa quête d'excellence dans ce qu'il fait et dans sa façon de le faire. Tout en remplissant son mandat de prestation de programmes et de services aux Canadiens et aux Canadiennes, le Ministère s'efforce d'améliorer l'accès en temps opportun à des services de grande qualité. À cette fin, il continuera de déployer des efforts pour mettre en place une gestion moderne et attachera une attention particulière à la planification et à l'établissement des rapports intégrés, à l'amélioration des programmes et des services ainsi qu'à la gestion des subventions et des contributions.

Fonction de contrôleur moderne

Le Ministère a commencé à mettre en oeuvre l'initiative fédérale de modernisation de la fonction de contrôleur en établissant, en 2001, un Bureau de la gestion moderne. Depuis, le Ministère a fait des progrès constants vers l'intégration de principes de gestion et d'administration efficaces à ses pratiques de fonctionnement. Il a établi un programme de gestion sur lequel reposera une gestion à long terme du Ministère qui soit efficace. Dans le cadre de la mise en oeuvre de ce programme, le Ministère est résolu à atteindre un certain nombre d'objectifs déterminants :

- parfaite harmonisation des politiques, des programmes et de l'organisation; indication claire des priorités et des plans, de même que des ressources nécessaires;
- gestion efficace des risques associés à la mise oeuvre des plans qui visent la réalisation de la vision du Ministère;
- l'information appropriée en temps opportun pour prendre les bonnes décisions;
- de meilleures pratiques de gestion des subventions et des contributions pour obtenir les résultats voulus;
- amélioration continue de la façon dont le Ministère offre ses services aux Canadiens et Canadiennes;
- les bonnes personnes possédant les compétences qu'il faut au bon moment; des gens qui, dans leur vie et dans leur milieu de travail, adhèrent à un ensemble de valeurs communes.

Évaluation ministérielle et renouvellement des programmes

Le travail se poursuit en vue d'élaborer une stratégie ministérielle de renouvellement à long terme des ressources nécessaires aux activités du ministère du Patrimoine canadien. L'an dernier, une restructuration en profondeur du Ministère, l'a amené à modifier les échéances fixées pour la mise au point des principaux éléments de la stratégie. De plus, le Ministère a saisi l'occasion

puissent vivre dans leur propre langue dans leur milieu, participer pleinement à tous les secteurs de la société canadienne et assurer leur développement à long terme.

Le Programme des Autochtones favorise la participation autochtone grâce à l'élaboration d'une infrastructure communautaire pour les Indiens non inscrits, les Métis, les Inuits et les membres des Premières nations vivant hors des réserves. Cette approche facilite leur participation à la vie communautaire d'une manière qui renforce leur caractère distinctif et contribue à la diversité canadienne. En consultation avec la communauté autochtone, le Ministère réalise un examen approfondi du programme pour élaborer un cadre stratégique en vue de sa restructuration. À ce cadre, s'ajoutera une stratégie fédérale sur les langues et la culture autochtones, qui sera mise au point en 2004.

L'aide apportée aux nouveaux venus pour qu'ils s'intègrent et deviennent des citoyens et des citoyens canadiens le plus vite possible permet à chacun de bénéficier de l'apport de ces personnes à nos collectivités. En 2003-2004, le Ministère appuiera la participation active d'immigrants et de réfugiés dans l'élaboration de politiques et de programmes ayant trait à leur établissement au Canada. Sous la direction de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), le Ministère appuiera une conférence nationale sur l'installation et l'intégration qui mettra l'accent sur la manière dont les petites villes peuvent attirer et garder de nouveaux immigrants. De plus, le Ministère travaillera avec CIC, Développement des ressources humaines Canada et Industrie Canada à la mise sur pied d'un guichet unique, en ligne, pour fournir aux immigrants potentiels des renseignements sur la vie et les possibilités de carrière au Canada.

Le Canada compte un secteur bénévole important et diversifié dont l'apport est essentiel à la santé et au bien-être de nos collectivités. En 2003-2004, le Ministère, en tant que responsable des relations avec le secteur bénévole, coordonnera la participation du gouvernement à la deuxième phase de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, un projet d'une durée de cinq ans. Cette participation entraînera notamment l'élaboration et la transmission d'outils et de codes de bonnes pratiques connexes concernant le financement, ainsi qu'un dialogue sur les politiques requises. Le Ministère continuera également à soutenir le bénévolat dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, et à promouvoir le rôle que joue ce secteur par une campagne de sensibilisation. La contribution du Ministère à l'Initiative devrait amener un plus grand nombre de Canadiens et de Canadiennes à reconnaître les bienfaits du bénévolat et des organismes bénévoles pour la société canadienne, ce qui devrait améliorer la capacité du secteur bénévole de répondre aux différents besoins de la société canadienne.

Objectif stratégique 4 :

Citoyenneté active et participation communautaire

Promouvoir la compréhension des droits et responsabilités qui se rattachent à la citoyenneté partagée et favoriser les occasions de participer à la vie en société au Canada

Sommaire : Englobant les initiatives qui encouragent le bénévolat, la participation des Autochtones et l'intégration des immigrants récemment arrivés, ce pilier du cadre stratégique du ministère du Patrimoine canadien offre une occasion de collaboration avec une gamme de partenaires pour tisser des liens entre les programmes afin de favoriser la citoyenneté au Canada. La priorité que s'est donnée le Ministère d'élaborer un cadre stratégique sur la citoyenneté partagée et la cohésion sociale aidera à orienter le renouvellement des politiques et des programmes ainsi que la réforme législative.

Au Canada, nous avons créé un modèle canadien distinct de citoyenneté fondé sur les valeurs que sont la diversité et la responsabilité mutuelle. Les liens entre nous sont affermis par notre engagement actif dans la vie publique de notre pays. Notre engagement permanent dans la vie collective nous aide à nous définir comme membres d'une grande communauté qui partage des buts et des valeurs telles que la responsabilité mutuelle, l'obligation de rendre des comptes et la solidarité. La participation aux activités communautaires – que ce soit dans des activités bénévoles, les arts et la culture, le sport, les cérémonies du Jour du Souvenir ou la fête du Canada – nous permet de percevoir notre identité et de façonner un sens de citoyenneté partagée. Nous avons également à voir à ce que tout le monde – des Autochtones dont les racines remontent à une époque antérieure à la nation jusqu'aux immigrants récents – puisse participer à la vie de la société canadienne.

Le ministère du Patrimoine canadien continue de collaborer avec d'autres ministères sur des questions ayant trait à la cohésion sociale qui sont liées aux priorités gouvernementales, et à coordonner les efforts des secteurs public et privé canadiens visant à faire de la diversité un actif au Canada. Un cadre stratégique sur la citoyenneté partagée et la cohésion sociale met l'accent sur quatre éléments essentiels de la cohésion, à savoir : les contacts et les liens, les récits et les symboles, l'inclusion et la participation, de même que les valeurs.

Le Ministère encourage le développement de fortes communautés minoritaires de langue officielle. En 2003-2004, le renouvellement des programmes des langues officielles mettra l'accent sur l'appui à accorder à ces communautés afin qu'elles

activités dans la langue de leur choix.

En 2003-2004, le Ministère renouvellera tous ses programmes qui permettent la mise en oeuvre de la *Loi sur les langues officielles*. Le Ministère contribuera à l'élaboration du plan d'action gouvernemental sur les langues officielles tout en travaillant avec les provinces et les territoires à renforcer le soutien accordé à l'enseignement de la langue seconde et aux programmes d'échanges. Il travaillera également avec d'autres partenaires à promouvoir les avantages de la connaissance et de l'usage des deux langues officielles et à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes un plus grand nombre d'occasions de participer à différentes

Objectif stratégique 3 :

En relation les uns avec les autres

Encourager et raffermir les liens entre les Canadiens et les Canadiennes et approfondir la compréhension entre les diverses collectivités

Sommaire : Le Ministère est engagé – directement ou en collaboration avec des partenaires – dans la réalisation de diverses initiatives visant à mettre les citoyens et les citoyennes en relation les uns avec les autres, au-delà des différences linguistiques, ethniques, culturelles ou géographiques qui pourraient être source de division. La priorité du Ministère est d'accroître sa présence auprès du public par la mise en oeuvre de Culture.ca, la passerelle culturelle du Canada, et l'établissement de l'Observatoire culturel canadien.

La détermination de la composition ethnique du Canada, de la signification des racines ethniques pour différentes personnes et des liens entre les caractéristiques ethnoculturelles et les conditions socioéconomiques, constitue autant de facteurs critiques pour les activités de planification à l'échelle nationale. En 2003-2004, le ministère du Patrimoine canadien et Statistique Canada lanceront l'Enquête sur la diversité ethnique, la première enquête nationale de ce type au Canada. Le Ministère veillera à ce que les politiques canadiennes et les décisions gouvernementales tiennent compte des préoccupations que soulève la diversité ethnique et culturelle.

Le Ministère se rapprochera davantage de la population en mettant en oeuvre Culture.ca, la passerelle de Culture canadienne en ligne, et en établissant l'Observatoire culturel canadien. Le programme Culture canadienne en ligne est une initiative nouvelle et nous commençons à peine à mesurer l'incidence de ce programme sur les usagers d'Internet au Canada et dans le monde. Une mesure suivie du rendement nous permettra d'évaluer le succès de ce programme et d'apporter des ajustements au besoin.

Le Ministère renforcera aussi ses activités de sensibilisation du public par l'intermédiaire de ses 26 points de service situés dans la région de la capitale nationale et dans les cinq régions du pays. La présence du Ministère en régions constitue un moyen privilégié d'être à l'écoute de tous les Canadiens et Canadiennes, de favoriser un dialogue continu avec eux ainsi qu'entre les diverses collectivités, afin d'élaborer des politiques, des programmes et des outils de communication mieux adaptés à la réalité et à la diversité canadiennes.

Le discours du Trône de septembre 2002 exprimait la volonté du gouvernement d'entreprendre des efforts « ... pour que les Canadiens se rejoignent au-delà de leurs différences, pour leur rappeler leur histoire et permettre que leurs voix diverses se fassent entendre. C'est ainsi que sera façonné le Canada que l'on veut ».

Chaque année, les Canadiens et les Canadiennes effectuent près de 140 millions de voyages à l'intérieur du Canada. De plus, environ 18 millions de voyageurs d'autres pays visitent annuellement le Canada. La culture et le patrimoine du Canada constituent une source importante, toujours croissante, d'expériences que recherchent bon nombre de ces voyageurs. Pour mieux comprendre les problèmes et les possibilités que suscitent ces tendances touristiques sur le plan de notre culture et de notre patrimoine, le Ministère travaillera de concert avec les provinces et les territoires à la réalisation d'une initiative qui représente un engagement de 500 000 dollars, sur deux ans, centrée sur la relation entre le tourisme, et la culture et le patrimoine.

En 2003-2004, le Ministère créera un groupe de travail qui étudiera la structure opérationnelle, les services et les activités d'un centre des langues et des cultures autochtones, tiendra des consultations sur le sujet et fera rapport à la Ministre. Le centre devrait entrer en fonction en 2004-2005 pour répondre aux besoins collectifs déterminés et accroître la capacité des communautés dans les centres urbains et ruraux au Canada. Le centre partagera également des ressources et des compétences et entreprendra des projets de recherche et de développement sur la transmission des langues et les outils linguistiques. De plus, le centre établira une banque canadienne de données sur les langues et les cultures autochtones pour que cet élément vital de notre patrimoine soit préservé, tant pour les Autochtones que pour les non-autochtones.

En 2003, l'engagement du Ministère à promouvoir la diversité se traduira aussi par des efforts accrus pour refléter le caractère unique de la société canadienne au sein de ses politiques et programmes culturels. À cet égard, le Ministère tiendra, en avril 2003, le *Forum de la ministre sur la diversité et la culture* qui réunira 500 participants du milieu culturel, du Ministère, des organisations du portefeuille et de tous les ordres de gouvernement. Cet événement donnera aux participants l'occasion de discuter d'un plan d'action qui favorisera le changement et une plus grande participation des diverses communautés culturelles au sein des programmes culturels canadiens.

En 2003, le Ministère lancera Culture.ca, la nouvelle passerelle culturelle, qui complètera la stratégie de Culture canadienne en ligne. Cette passerelle Internet facilitera l'accès en ligne des citoyens et des citoyennes à des ressources culturelles, en passant par une fenêtre unique ouvrant sur la culture canadienne. Elle fournira une tribune aux créateurs de contenu culturel et servira à la réalisation d'initiatives concernant les jeunes et les intérêts culturels autochtones. Les changements apportés au Programme d'aide aux publications seront annoncés en 2003. Ces changements permettront aux Canadiens et aux Canadiennes d'avoir accès aux magazines et aux journaux communautaires de partout au pays et d'approfondir leurs connaissances, de faire connaître leurs points de vue et d'explorer leur diversité culturelle.

Le Ministère continuera de coordonner l'initiative 400 ans de dialogue et de découvertes, en incitant les Canadiens et les Canadiennes de toutes les régions du pays à célébrer le Canada d'aujourd'hui, en valorisant sa diversité culturelle et son histoire. Le plan quinquennal de cette initiative comprend diverses célébrations qui commenceront, en 2004, avec la célébration du 400^e anniversaire de la fondation de l'Acadie. Le ministère du Patrimoine canadien travaillera avec un certain nombre de partenaires dont des organisations du portefeuille, d'autres ministères et organismes fédéraux, les provinces et les collectivités locales, à organiser des activités s'inscrivant dans ce plan quinquennal.

Le projet de loi C-12, une loi favorisant l'activité physique et le sport, prévoit la création d'une société indépendante, à but non lucratif, dont le mandat sera de fournir à la collectivité sportive un service national de règlement extrajudiciaire des différends.

Notre pays a été l'hôte des Jeux olympiques de 1976 et de 1988. Cet accueil a soulevé chez les Canadiens et les Canadiennes un sentiment inégal de fierté et d'appartenance à leur pays. Le Secrétariat de la candidature de Vancouver/Whistler 2010, mis sur pied pour appuyer la candidature de Vancouver/Whistler 2010, est le centre de coordination principal du gouvernement canadien pour cette candidature. La Commission d'évaluation du Comité international olympique se rendra, au début de mars 2003, à Vancouver et à Whistler avant de prendre, en juillet 2003, à Prague, en République tchèque, la décision définitive sur le choix de la ville qui accueillera les Jeux. Le Ministère continuera de représenter le gouvernement fédéral au sein du conseil d'administration et des comités de travail de la Société de la candidature de Vancouver/Whistler 2010.

De même que les Jeux olympiques offrent une occasion de mettre le Canada en évidence, les expositions universelles fournissent une chance unique de promotion des intérêts canadiens – et notamment de notre culture à multiples volets – à l'étranger. Le Ministère planifie la participation du Canada à Expo 2005, à Aichi, au Japon, et élabore une approche associée au thème de la Sagesse de la nature – une symphonie interculturelle. Grâce au pavillon qu'il concevra et aux programmes complémentaires qu'il mettra sur pied, le Ministère fournira à plus de 15 millions de visiteurs l'occasion de voir ce que le pays a de mieux à offrir. Dans le cadre de la planification de la participation du Canada, le Ministère examine aussi des moyens novateurs de faire participer les Canadiens et les Canadiennes à cet événement grâce à des activités qui favoriseront le développement des relations entre des gens de toutes les régions du pays.

La langue revêt une importance vitale dans le soutien que le gouvernement accorde à la participation culturelle à la société canadienne. La préservation et la revitalisation des langues autochtones, qui sont parmi les plus menacées au monde, sont essentielles à la préservation et à la valorisation de l'identité autochtone. En permettant aux Autochtones de transmettre leurs cultures et leur patrimoine à des générations successives dans leurs propres langues, ces efforts préserveront cet aspect unique du patrimoine canadien pour l'ensemble de la société canadienne. Ceci favorisera une meilleure compréhension mutuelle, tout en assurant la poursuite du programme global du gouvernement concernant les Autochtones.

Les langues, les récits et le patrimoine autochtones sont le fondement de la diversité du Canada et sont au cœur même de notre identité en tant que Canadiens et Canadiennes, que nous soyons Autochtones ou non.

Objectif stratégique 2 :

Participation et engagement dans le domaine culturel

Favoriser l'accès et la participation des Canadiens et des Canadiennes à la vie culturelle de notre pays

Sommaire : Les initiatives du Ministère favorisent la participation à la vie culturelle dans des sphères aussi diverses que le sport, les expositions internationales, la langue, le patrimoine, l'accès à de l'information en ligne et sur papier, et le tourisme. La priorité que le ministère du Patrimoine canadien accorde à la réforme de la politique du sport fait partie de l'initiative du gouvernement visant à élaborer une stratégie nationale complète sur les modes de vie sains, l'activité physique et le sport.

Capitales culturelles du Canada

Le programme invite les municipalités à mettre en valeur le potentiel de la vie artistique et culturelle au plan local et à l'inscrire dans les avancées de la société du savoir et de l'innovation.

La participation à la vie culturelle d'un pays crée un sentiment de citoyenneté partagée, contribue au façonnement de l'image que nous avons de nous-mêmes – en tant que pays et en tant que membre de la collectivité mondiale – et améliore notre qualité de vie. L'engagement au sein de la communauté touche à l'essentiel de ce qui fait de nous des Canadiens et des Canadiennes. L'existence de collectivités vivantes et diverses est un élément capital de notre bien-être individuel et national.

Le sport est l'un des domaines les plus courants qui suscite la participation des citoyens et des citoyennes – soit en pratiquant une activité physique, soit en assistant à un événement sportif – à la vie de leur pays. De concert avec les gouvernements des provinces et des territoires, le ministère du Patrimoine canadien cherche à mettre en oeuvre la Politique canadienne du sport. La mise en place d'un plan d'action fédéral joue un rôle de premier plan dans les efforts déployés par le Ministère pour atteindre les objectifs de la politique, c'est-à-dire accroître la participation, accroître l'excellence, accroître la capacité et accroître l'interaction.

Le Canada, où l'Agence mondiale antidopage (AMA) a établi son administration centrale, continuera d'exercer un leadership fort afin que la lutte contre le dopage fasse l'objet d'un soutien et d'une collaboration à l'échelle internationale. Il participera à l'élaboration d'un accord international/intergouvernemental exécutif contre le dopage dans le sport. Cet accord renforcera le Code mondial antidopage élaboré par l'AMA aux fins d'harmoniser les politiques et les pratiques antidopage partout dans le monde.

Au cours de la prochaine année financière, le Fonds du Canada pour les magazines mettra l'accent sur l'aide accordée aux petits périodiques culturels. Travaillant en collaboration avec le Conseil des Arts du Canada, le Ministère concevra un volet de financement qui assurera la viabilité des petites publications culturelles dont l'excellence est reconnue, encouragera les bonnes pratiques commerciales et accroîtra la visibilité de ces magazines auprès des lecteurs et lecteurs canadiens.

BookNet Canada, une société qui représente des éditeurs, des distributeurs, des grossistes, des détaillants indépendants ou en réseau, a été créé pour améliorer le réseau de distribution du livre canadien. Les priorités de BookNet Canada, au cours de l'année qui vient, sont de fournir à l'industrie un accès à des données bibliographiques exhaustives, de faciliter l'adoption d'une plateforme standard accessible pour les communications électroniques et d'examiner les possibilités de constitution de recueils de données aux points de vente pour l'industrie canadienne du livre.

Les Routes commerciales, la première stratégie canadienne axée sur l'accès aux marchés, visent à aider le secteur des arts et de la culture à tirer pleinement parti des occasions d'affaires à l'échelle internationale. Cette stratégie aide les entrepreneurs des secteurs privé et à but non lucratif à accroître leur capacité d'exportation et à vendre leurs produits sur les marchés internationaux. Les objectifs des Routes commerciales, au cours de l'année qui vient, visent entre autres l'augmentation du nombre d'exportateurs canadiens de produits culturels, la consolidation de la position internationale du Canada pour la vente de produits et de services en français et en anglais, ainsi qu'un accroissement des exportations canadiennes.

financement et le soutien des secteurs du magazine, du livre et du commerce international.

Il est essentiel que des modifications soient apportées à la *Loi canadienne sur le droit d'auteur* afin de garantir la reconnaissance et la protection des droits financiers et moraux des créateurs et autres détenteurs de droits, dans un contexte canadien tiendra des audiences publiques sur le *Rapport sur les dispositions et l'application de la Loi sur le droit d'auteur*, qui a été déposé en octobre 2002. Le ministère du Patrimoine canadien travaillera avec ses partenaires d'Industrie Canada pour appuyer le travail du Comité et répondre aux observations de son rapport.

Le ministère du Patrimoine canadien travaillera également avec Industrie Canada à l'élaboration d'un ensemble de mesures législatives portant sur divers problèmes liés à la numérisation et aux droits d'auteur connexes afin que le gouvernement puisse ratifier les traités de 1996 de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle relatifs à Internet.

En plus du droit d'auteur, le ministère du Patrimoine canadien examinera les questions de protection du folklore et d'autres véhicules du savoir traditionnel. À cet égard, des recommandations sur le sujet du savoir traditionnel et du folklore seront préparées lors du Rassemblement national des Autochtones qui se tiendra en 2004-2005.

La mise en oeuvre de l'Initiative des endroits historiques fournit au Ministère une occasion importante d'établir des partenariats avec des collectivités et des Autochtones de partout au Canada. Cette initiative constitue une vaste stratégie de protection des endroits et des propriétés historiques qui forment des éléments essentiels des villes et des régions rurales du Canada. On établira un répertoire des endroits historiques ainsi que des normes et des lignes directrices pour la conservation de ces endroits.

En réponse au rapport de la Commissaire aux langues officielles, *Le français sur Internet : au coeur de l'identité canadienne et de l'économie du savoir*, le Ministère collaborera avec d'autres ministères pour assurer le suivi concernant les recommandations de la Commissaire et travaillera avec le secteur privé pour améliorer la disponibilité des outils linguistiques facilitant l'utilisation du français sur Internet. Il travaillera avec des partenaires à fournir de nouvelles occasions d'apprentissage électronique aux niveaux élémentaire, intermédiaire et secondaire, et à mettre au point des mesures pour accroître l'utilisation du contenu canadien sur Internet chez les jeunes et les éducateurs.

Un avenir en art

Cette initiative s'inscrit dans la volonté du gouvernement du Canada de viser l'excellence dans tous les aspects du processus créatif, d'encourager la diversité du contenu canadien et de favoriser l'accès aux arts et au patrimoine pour tous les Canadiens et Canadiennes.

patrimoine englobe les endroits, les objets, les récits, et les symboles qui reflètent la diversité et les expériences des Canadiens et des Canadiennes. Il tisse des liens essentiels avec notre passé, entre nous et avec notre pays. En 2003-2004, le Ministère poursuivra son travail d'élaboration d'un cadre stratégique sur le patrimoine qui favorisera davantage l'innovation, augmentera la cohérence et la capacité des programmes et des services existants, et suscitera de nouveaux partenariats.

Le Ministère, pendant cette période de planification, mettra l'accent entre autres sur la consolidation de l'infrastructure pour les industries culturelles dans des domaines comme la musique, le cinéma, la télévision, le livre et les périodiques. Une telle infrastructure renforcera la préservation, l'appréciation et l'accessibilité du patrimoine canadien.

Dans une perspective internationale, le Ministère agira comme chef de file des travaux multilatéraux du Réseau international sur la politique culturelle (RIPC). Depuis 1999, le gouvernement du Canada travaille avec détermination à l'établissement d'un nouvel instrument international sur la diversité culturelle qui reconnaîtra l'importance de la diversité culturelle pour le développement social et économique et qui permettra au Canada et à d'autres pays de continuer de mettre en oeuvre des politiques aptes à promouvoir leur culture, tout en respectant les règles qui régissent le commerce international et en ayant accès à des marchés pour les exportations culturelles. Le Canada travaille activement à l'atteinte de consensus sur l'importance de la diversité culturelle au sein d'organismes majeurs tels que le RIPC, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), l'Organisation des États américains (OEA), la Francophonie, le Conseil de l'Europe, et dans nos relations bilatérales avec des partenaires clés.

Au cours de l'année qui vient, le Ministère – en collaboration avec d'autres ministères tels que le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et des partenaires de la société civile tels que la Coalition pour la diversité culturelle et le Réseau international sur la politique culturelle – continuera à assumer un rôle de leadership pour intensifier les pourparlers avec l'UNESCO et susciter des appuis envers l'instrument, tant au pays qu'à l'étranger. Le Ministère élaborera aussi un cadre stratégique en matière de culture pour le gouvernement du Canada afin de s'attaquer aux questions relatives au commerce, à la réglementation et à l'accessibilité des produits culturels dans l'économie mondiale du savoir.

En plus de ces cadres et instruments stratégiques dans le domaine culturel, certaines questions nationales requièrent une attention particulière. Mentionnons le droit d'auteur, la protection du savoir traditionnel, l'accès en ligne, le

2. Plans et priorités par objectif stratégique

Objectif stratégique 1 :

Contenu canadien

Favoriser la création, la diffusion et la préservation de divers œuvres, histoires et symboles culturels canadiens qui reflètent notre passé et qui soient l'expression de nos valeurs et de nos aspirations

Sommaire : Les activités du ministère du Patrimoine canadien visent entre autres à renforcer les moyens et les mécanismes de soutien qui servent tant à l'élaboration de projets de création qu'à la préservation et à la diffusion de cadres stratégiques en matière de culture, de patrimoine et de diversité culturelle internationale, la réforme de la loi canadienne sur le droit d'auteur et la sensibilisation du public.

Le Canada, dont la trame sociale est tissée de fils très divers, apporte au monde une « voix », un langage unique, qui exprime notre réalité en littérature, au cinéma, sur la scène et dans les arts visuels. Le contenu canadien de nos produits culturels traduit la richesse de nos perspectives et nos artistes, des plus créatifs, exercent une influence profonde et durable tant au Canada qu'à l'étranger. Pour bien mettre en valeur notre potentiel, il importe au plus haut point de favoriser la croissance de milieux créateurs – qu'il s'agisse des milieux des nouveaux médias et des écrivains, de centres de production cinématographique ou des musiciens qui se produisent sur les scènes locales – qui stimulent les idées créatives, attirent les personnes de talent d'un peu partout dans le monde et consolident notre apport au marché international de la culture. En plus d'assurer l'accès des produits des artistes canadiens aux marchés extérieurs, les programmes et les politiques du ministère du Patrimoine canadien aident à faire de la « voix » du Canada un élément vital du mélange mondial des cultures.

Le patrimoine du Canada est indispensable à notre compréhension de notre identité comme Canadiens et Canadiennes et de ce qui nous rassemble. Notre



Cadre stratégique Ministère du Patrimoine canadien

Mission

Vers un Canada plus cohésif et créatif

Objectifs stratégiques

Contenu canadien

Favoriser la création, la diffusion et la préservation de divers œuvres, histoires et symboles culturels canadiens qui reflètent notre passé et qui soient l'expression de nos valeurs et de nos aspirations

Participation et engagement dans le domaine culturel

Favoriser l'accès et la participation des Canadiens et des Canadiennes à la vie culturelle de notre pays

En relation les uns avec les autres

Encourager et raffermir les liens entre les Canadiens et les Canadiennes et approfondir la compréhension entre les diverses collectivités

Citoyenneté active et participation communautaire

Promouvoir la compréhension des droits et responsabilités qui se rattachent à la citoyenneté partagée et favoriser les occasions de participer à la vie en société au Canada

Les partenaires du Ministère

Les organismes et sociétés d'État du portefeuille du Patrimoine canadien sont d'importants partenaires du Ministère. Le ministère du Patrimoine canadien et les organisations du portefeuille unissent leurs efforts pour mettre en œuvre une perspective cohérente et intégrée de plusieurs priorités gouvernementales et objectifs stratégiques. Les secteurs clés faisant l'objet d'une collaboration avec le portefeuille comprennent la numérisation des fonds culturels, la promotion de la culture à l'échelle nationale et internationale, la participation conjointe à des événements d'importance, la participation à l'initiative Gouvernement en direct et l'inclusion des jeunes Canadiens et Canadiennes dans leurs communautés et dans les activités athlétiques, artistiques et liées au patrimoine.

Afin de garantir une utilisation efficace des ressources ministérielles, le ministère du Patrimoine canadien continuera de privilégier une approche collaborative dans ses relations fédérales-provinciales-territoriales. Il continuera de travailler avec les autres paliers de gouvernement, des partenaires communautaires et le secteur privé pour atteindre ses objectifs. Il maintiendra aussi des liens solides avec les ministères fédéraux qui s'occupent des autres facettes de ses objectifs et priorités.

et la participation culturelle, en incitant à une meilleure compréhension de notre histoire et de notre patrimoine, et en faisant la promotion de la citoyenneté active et de la participation communautaire.

En renforçant et en affirmant le « modèle canadien » – un modèle de citoyenneté partagée fondé de façon unique sur la diversité et des valeurs – le Canada se compare favorablement aux autres pays dans le contexte d'une économie mondiale. Grâce à sa diversité, le monde entier étant représenté à l'intérieur de ses frontières, le Canada dispose d'une ressource riche en créativité. En favorisant cette diversité et cette créativité, nous contribuons au capital créatif essentiel à l'établissement de la société innovatrice et prospère de l'avenir.

Le Ministère a apporté un certain nombre de changements dans la manière dont il réalise son mandat. Il est de plus en plus important de renforcer la capacité des secteurs culturel et patrimonial pour permettre aux Canadiens et Canadiennes de participer à la vie de leur pays et de créer un milieu favorable par le biais de modifications législatives et stratégiques. En 2002, le ministère du Patrimoine canadien a établi une nouvelle structure conçue pour l'aider à intégrer son travail dans l'ensemble du Ministère, y compris les régions et le portefeuille, et à renforcer les partenariats nationaux et internationaux.

Au cours des prochaines années, le ministère du Patrimoine canadien élaborera des initiatives qui feront la promotion du modèle canadien de citoyenneté, modèle unique en son genre, tout en tenant compte du changement rapide des tendances sociales, au pays et ailleurs. Le Ministère préparera et gèrera des programmes permettant aux Canadiens et aux Canadiennes d'accéder à la vie culturelle du Canada, à leur histoire et à leur patrimoine. Les initiatives et les programmes ainsi conçus viseront à tirer profit des occasions offertes par la mondialisation et à trouver des moyens plus efficaces pour le Canada de contribuer au marché culturel international.

Raison d'être

Le ministère du Patrimoine canadien contribue à l'édification d'un Canada plus cohésif et créatif. Les quatre piliers qui soutiennent notre mission – contenu canadien, participation et engagement dans le domaine culturel, en relation les uns avec les autres, et citoyenneté active et participation communautaire – aident à guider l'élaboration des politiques, programmes et services offerts aux Canadiens et aux Canadiennes.

Vue d'ensemble de la planification

Le Canada, pays diversifié et immense, a toujours dû délibérément tisser les liens qui unissent les Canadiens et les Canadiennes. Avec une population relativement réduite, très clairsemée et établie le long de la frontière qu'il partage au Sud avec un géant culturel, le Canada n'a jamais tenu pour acquis son sentiment d'identité. Les efforts que nous déployons pour consolider un sentiment d'appartenance parmi les Canadiens et les Canadiennes prennent une importance nouvelle dans un monde qui fait face à des changements sociétaux marqués tels que la mondialisation, le pluralisme grandissant et les technologies de pointe.

À l'heure actuelle, les contacts que nous avons établis par le biais d'instruments échangés comme les chemins de fer nationaux, l'autoroute transcanadienne et les échanges entre Canadiens et Canadiennes, sont mis à l'épreuve, compte tenu du fait que le commerce se déplace de plus en plus du Nord au Sud plutôt que d'Est en Ouest.

Le partage de nos expériences comme Canadiens et Canadiennes, par le biais de la Société Radio-Canada et d'autres institutions culturelles nationales, prend un nouveau sens dans un monde à multi-canaux et un marché culturel mondial.

La manière d'exprimer les valeurs qui sont reflétées dans nos plus importantes institutions sociales, soit des valeurs de responsabilité mutuelle et de compromis, a pris encore plus d'importance dans un monde où la concurrence et le multiculturalisme vont croissant.

En tenant compte entre autres de ces pressions, le ministère du Patrimoine canadien poursuit sa mission visant à édifier un Canada plus cohésif et créatif. Les objectifs du Ministère sont de renforcer ce qui nous lie en favorisant les relations entre nos diverses communautés, en encourageant un contenu canadien diversifié

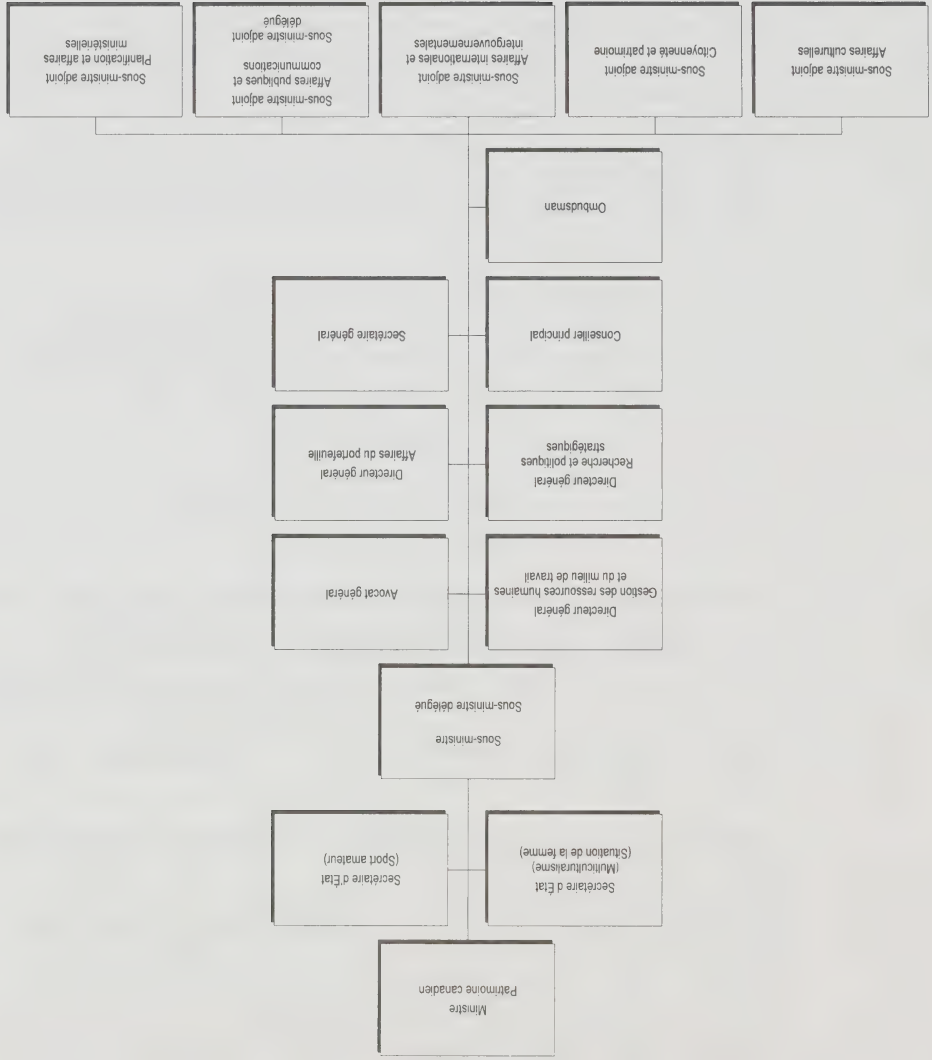
Dépenses ministérielles prévues

Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2003-2004	Prévisions des dépenses 2002-2003*	(en millions de dollars)	
				Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)
777,7	793,4	968,7	1 041,8	0,01	4,5
0,01	0,01	0,01	0,01	Moins : Recettes disponibles	
773,0	788,7	964,0	1 037,3	Total du Budget principal des dépenses	
251,0	412,2	232,4	89,6	Rajustements**	
1 024,0	1 200,9	1 196,4	1 126,9	Dépenses prévues nettes	
57,0	57,0	57,0	56,9	Moins : Recettes non disponibles	
22,4	22,4	22,4	21,3	Plus : Coût des services reçus sans frais	
989,4	1 166,3	1 161,8	1 091,3	Coût net du programme	
1 650	1 665	1 770	2 069	Équivalents temps plein	

* Ces montants reflètent les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues nettes à la fin de l'exercice courant.

** Ces montants sont liés à une série d'initiatives prévues qui feront l'objet de consultation avec différents intervenants.

Structure organisationnelle



Le portefeuille du Patrimoine canadien comprend :

- le **ministère du Patrimoine canadien**, y compris la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels, l'Institut canadien de conservation et le Réseau canadien d'information sur le patrimoine;
 - **sept organismes ministériels** : l'Agence Parcs Canada, les Archives nationales du Canada, la Bibliothèque nationale du Canada, la Commission des champs de bataille nationaux, Condition féminine Canada, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (une autorité publique indépendante) et l'Office national du film du Canada;
 - **dix sociétés d'État** : le Centre national des Arts, la Commission de la capitale nationale, le Conseil des Arts du Canada, la Fondation canadienne des relations raciales, le Musée canadien de la nature, le Musée canadien des civilisations, le Musée des beaux-arts du Canada, le Musée des sciences et de la technologie du Canada, la Société Radio-Canada et Téléfilm Canada;
 - en plus des organismes et des sociétés d'État relevant du mandat ayant trait à la culture et à la citoyenneté, le portefeuille comprend la Commission de la fonction publique qui rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien.
- Le Ministère et chaque organisme ministériel produisent leur propre *Rapport sur les plans et les priorités*. Les sociétés d'État et l'Agence Parcs Canada préparent des plans d'entreprise, dont les résumés sont déposés au Parlement, ou sont assujetties aux dispositions de leur loi habilitante relatives à leurs responsabilités. Il incombe à la ministre du Patrimoine canadien de faire en sorte que les principales orientations des organismes et sociétés d'État du portefeuille appuient les objectifs et les priorités du gouvernement. La ministre est également responsable envers le Parlement des ressources affectées à toutes les organisations du portefeuille.



1. Vue d'ensemble du Ministère

Mandat, rôles et responsabilités

La Loi sur le ministère du Patrimoine canadien établit le mandat que le Ministère remplit dans la vie culturelle et communautaire de la société canadienne. Plus précisément, la ministre du Patrimoine canadien, secondée par la secrétaire d'État (Multiculturalisme et Situation de la femme) et le secrétaire d'État (Sport amateur) et appuyée par le Ministère, est responsable des politiques et des programmes liés à la radiodiffusion, aux industries culturelles, aux arts, au patrimoine, aux langues officielles, à l'identité canadienne, à la participation des citoyens, à la jeunesse, au multiculturalisme et au sport.

Le Ministère offre ses services à partir de 26 points de service situés à son administration centrale et dans cinq régions. De plus, cinq agents du développement du commerce culturel sont en poste à l'extérieur du Canada pour stimuler les échanges commerciaux dans le domaine de la culture. Le Ministère gère aussi cinq Place du Canada et un site Web élaboré

(<http://www.patrimoinecanadien.gc.ca>).

Le portefeuille du Patrimoine canadien

Le portefeuille du Patrimoine canadien, composé du Ministère et de 17 organismes et sociétés d'État, joue un rôle central dans le soutien des activités culturelles et communautaires au Canada. Les organismes et les sociétés d'État du portefeuille font partie des principales institutions canadiennes qui appuient l'expression artistique et culturelle : création, promotion, réglementation et diffusion des choix canadiens qui sont offerts aux Canadiens et aux Canadiennes, et présentation et protection du patrimoine culturel et naturel canadien et de notre histoire collective.

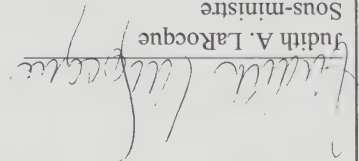
Table des matières

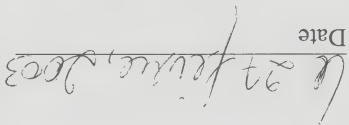
1. Vue d'ensemble du Ministère	1
Mandat, rôles et responsabilités	1
Structure organisationnelle	3
Dépenses ministérielles prévues	4
Raison d'être	5
Vue d'ensemble de la planification	5
Les partenaires du Ministère	7
Cadre stratégique	8
2. Plans et priorités par objectif stratégique	9
Contenu canadien	9
Participation et engagement dans le domaine culturel	13
En relation les uns avec les autres	17
Citoyenneté active et participation communautaire	19
Gestion	21
3. Renseignements financiers	25
Structure de planification, de rapport et de responsabilisation	25
Tableau 3.1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP) par secteur d'activité	27
Tableau 3.2 : Sommaire des paiements de transfert	28
Tableau 3.3 : Renseignements sur les programmes de paiement de transfert	29
Tableau 3.4 : Source des recettes disponibles et des recettes non disponibles	38
Tableau 3.5 : Coût net du programme pour l'année budgétaire	39
Tableau 3.6 : Prêts, placements et avances (non-budgétaires)	39
Tableau 3.7 : Ressources du portefeuille	40
4. Autres renseignements	41
Lois administrées en tout ou en partie par le portefeuille du Patrimoine canadien	41
Adresses sur Internet	43
Points de service du ministère du Patrimoine canadien	49
Contacts pour renseignements supplémentaires	50

DECLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et priorités de 2003-2004 du **ministère du Patrimoine canadien**.
Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétaire du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielles.
- La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.


Judith A. LaRocque
Sous-ministre


Date
le 27 février, 2003

Message de la Ministre

Les Canadiens et les Canadiennes prennent de plus en plus conscience de l'importance de leur culture et de leur diversité et cherchent à donner un sens concret à leur citoyenneté partagée. Être Canadien ou être Canadienne signifie pour nous tous faire preuve d'ouverture face aux différences et apprécier la richesse culturelle qui accompagne notre diversité.

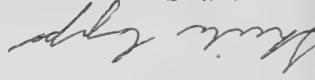
Le ministère du Patrimoine canadien oeuvre à renforcer ce sentiment d'appartenance et à faire de notre diversité notre force sur les plans culturel, social, politique et économique. À l'ère de la mondialisation, les Canadiens et les Canadiennes ne peuvent tenir leurs valeurs et leur culture pour acquises. Il est donc important de prendre des mesures visant à encourager l'expression de ces valeurs qui nous tiennent à cœur et qui incarnent notre citoyenneté. Il est important également de faire connaître au reste du monde notre engagement à promouvoir notre richesse et notre diversité culturelles.

Le ministère du Patrimoine canadien est fier, en collaboration avec ses nombreux partenaires, d'appuyer le travail et le succès de nos artistes, de nos créateurs, de nos athlètes et de tous ceux et celles qui, par leur travail bénévole, incarnent nos valeurs et apportent leur contribution à la vitalité culturelle du pays. L'expression de nos valeurs et de notre créativité revient à l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes.

Ce Rapport sur les plans et priorités 2003-2004 présente les objectifs que s'est fixé le ministère du Patrimoine canadien pour inciter les Canadiens et les Canadiennes à mieux connaître leur histoire, leur culture et leurs valeurs, à mieux se connaître et à développer des liens entre eux. Il met en relief les programmes et les activités que le Ministère entreprendra pour atteindre ses objectifs, que ce soit en matière de promotion des langues officielles et de notre diversité culturelle, ou d'appui aux Autochtones, aux athlètes et aux artistes.

Puissent ces plans et priorités trouver écho auprès de ceux et celles qu'ils visent à mieux servir. Le Canada sortira plus fort et plus riche du dynamisme et de la créativité de ses citoyens et de ses citoyennes et du modèle de société que nous aurons réussi à bâtir pour les générations futures.

Sheila Copps



Ministre du Patrimoine canadien

Martin Caetano

Approuvé

Patrimoine canadien

Budget des dépenses 2003-2004

Rapport sur les plans et les priorités



Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les

principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RM/R)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est d'ldmment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communicaion.gc.ca>
No de catalogue : BT31-2/2004-III-98
ISBN 0-660-62214-9



Patrimoine canadien

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



Canadian Human Rights Commission

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

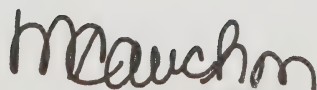
Catalogue No.: BT31-2/2004-III-21
ISBN: 0-660-62257-2



CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION

2003–2004 Estimates

A Report on Plans and Priorities



The Honourable Martin Cauchon, P.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General of Canada

Table of Contents

Section 1	Message	1
	1.1 The Chief Commissioner's Message	1
	1.2 Management Representation Statement	4
Section 2	Raison d'être	5
Section 3	Planning Overview (Strategic Plan)	6
Section 4	Plans and Priorities by Strategic Outcome	8
	4.1 Complaints	8
	4.2 Employment Equity	17
	4.3 Human Rights Promotion	21
	4.4 Corporate Services	28
Section 5	Organization	35
	5.1 Service Lines and Strategic Outcomes	35
	5.2 Accountability.....	36
	5.3 Commission Planned Spending	38
Section 6	Annex	39
	6.1 Net Cost of Program for 2003–2004	39



Message

1.1 The Chief Commissioner's Message

It is my privilege to have been appointed as Chief Commissioner to the Canadian Human Rights Commission in August of 2002. I am committed to ensuring that the Commission's legislative mandate to protect and promote human rights and equality is achieved as effectively and efficiently as possible. In this respect, it is incumbent on the Commission to speak directly to the observations and concerns expressed by Parliament.

I have noted very carefully a number of recent reports addressing the operations and future possibilities of the Commission, starting with the Auditor General's report of September 1998, then the fall 2002 report of the House of Commons Standing Committee on Human Resources Development and the Status of Persons with Disabilities, and most recently the January 2003 report of the House of Commons Public Accounts Committee. I note as well the recommendations of the 2000 La Forest Report *Promoting Equality: A New Vision* which studied the operation of the Commission. Finally, many of the Commission's stakeholders have provided and continue to provide valuable insights into the Commission's challenges of both the past and present and its opportunities for the future.

The inescapable conclusion from these sources of observation and comment is that there are questions related to public expectations as to operational effectiveness and efficiency in certain aspects of the Commission's work. The conduct of employment equity audits, for example, has been commended, but the process for handling human rights complaints requires immediate attention. A key question is the extent to which change is possible within the Commission's current legislative context. I offer a number of observations.

The human rights management continuum goes beyond the Commission, in effect touching upon every employer and service provider within federal jurisdiction—as they become more complex, so does the Commission's work. The complaints side of our mandate involves the Canadian Human Rights Tribunal, a separate body from the Commission, and the whole federal court system. Any change in one involves, by definition, implications on the others.



On the face of it, the option of starting over from square one might appear inviting, but there are real issues: the transition costs alone would be high; it could take years if substantive legislative change is required; and there is a possibility of only shifting rather than solving problems. From the point of view of achieving clear results for Canadians, my view is that we should first consider opportunities for more immediate reform.

With committed leadership, innovative new management systems, and perhaps targeted regulatory and legislative interventions, I believe that the Commission is capable of adapting to new circumstances and opportunities and of addressing past criticisms. Patience is needed on the part of all stakeholders to allow this process to unfold in a sensitive but business-like way that is respectful of employees and stakeholders. Human rights are a fundamental part of Canadian law and culture, and changes to its administration must be thoughtfully and carefully planned and implemented.

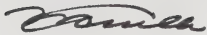
Nonetheless, the Commission's complaints business model needs an overhaul. In this respect I am guided by the following principles:

- The Commission must be focussed on complaints management and resolution as its core business, with the other legislated activities stemming from this function.
- Objectivity, due process and systems flexibility in approach should guide the resolution of complaints.
- Alternative dispute resolution techniques need to be the basis of most complaint resolution activities since they are proven effective and efficient approaches that speak to human rights and human needs.
- Clarity of business objectives, performance standards and results will help ensure that the Commission delivers on its mandate.

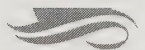


- A modern work environment that is based on sound principles of management/employee dialogue and mutual respect, appropriate involvement of stakeholders and proximity to clients is fundamental to corporate success.

I am committed first and foremost to the development of a new complaints resolution model that honours the above principles, and to early reform and early results for Canadians in all aspects of our work.



Mary M. Gusella
Chief Commissioner



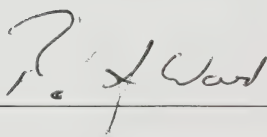
1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Human Rights Commission.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003–2004 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Robert Ward, Acting Secretary General
February, 2003



Raison d'être

Our mission is:

- to protect and advance human rights by providing a forceful, independent and credible voice for promoting equality in Canada.
- to discourage discrimination and disadvantage and ensure compliance with the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*.
- to share our experience and cooperate with human rights institutions in Canada and in other countries.

These mission statements are under review in order to best reflect the Commission's dual legislative mandate.

Section 2 of the *Canadian Human Rights Act (CHRA)* states that:

"the purpose of this Act is to extend the laws in Canada to give effect, within the purview of matters coming within the legislative authority of Parliament, to the principle that all individuals should have an opportunity equal with other individuals to make for themselves the lives that they are able and wish to have and to have their needs accommodated, consistent with their duties and obligations as members of society, without being hindered in or prevented from doing so by discriminatory practices based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability or conviction for an offense for which a pardon has been granted."

Section 2 of the *Employment Equity Act (EEA)* states that:

"the purpose of this Act is to achieve equality in the workplace so that no person shall be denied employment opportunities or benefits for reasons unrelated to ability and, in the fulfilment of their goal, to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities by giving effect to the principle that employment equity means more than treating persons in the same way but also requires special measures and the accommodation of differences."



Planning Overview (Strategic Plan)

Since the creation of the Commission, discrimination in Canada has become more complex and more subtle. Human rights law and practice have evolved to recognize that inequality is caused not only by prejudice and bigotry, but by ordinary policies and activities that exclude individuals and groups. This changing human rights landscape has raised new challenges for the Commission. To deliver better human rights results for Canadians, the Commission needs to adapt, to develop new tools and new ways of doing business.

In light of observations made by the Auditor General in 1998 and subsequently by the La Forest Report *Promoting Equality: A New Vision*, the Public Accounts Committee, and the Parliamentary committee reviewing employment equity, the Commission began, during fiscal year 2002–2003, an in-depth examination of the way it delivers its mandate to Canadians. As a result, in 2003–2004 the Commission will be introducing significant changes in a number of areas to more effectively and efficiently implement its mandate under both the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*.

One of the primary improvements to service delivery will be an enhanced alternate dispute resolution program. At its core, discrimination can only be corrected by changing attitudes. Alternate dispute resolution is, in many cases, better suited to changing peoples' viewpoints than adversarial approaches. It is also entirely consistent with the original remedial purpose and approach of the *Canadian Human Rights Act*. The Commission is therefore establishing a new Alternate Dispute Resolution Services Branch (ADRS) to better serve complainants and respondents in resolving disputes.

In its human rights work, the Commission has a mandate to protect and promote the public interest. During the next year, the Commission will be reviewing the ways in which the public interest is understood, analysed and implemented in the Commission's promotion work and throughout the complaint process.

A related challenge is to ensure an appropriate balance among the tools at the Commission's disposal. Over the years, due largely to resource constraints and judicial decisions, the complaint management process



has become more adversarial and litigious and moved away from its administrative, remedial roots. A system focussed primarily on individual complaints processing makes it difficult to give attention to the most serious and often systemic problems of inequality. As the Commission reviewed its processes, it identified a need to better address those systemic and pressing issues which will have the greatest human rights impact. During 2003–2004, the Commission will therefore be building its capacity to undertake policy inquiries, special reports and other means of addressing systemic or pressing human rights issues.

Serving the public interest also requires solid public administration consistent with modern management practices. In 2003–2004, the Commission will begin implementation of the government-wide Modern Comptrollership initiative. In addition, it will continue its efforts to develop and pilot results-based performance measures to ensure that it fully meets public standards of responsible spending and is able to assess the results of its work from the perspective of Canadians. The Commission also plans to establish and implement a comprehensive human resources framework, which will be integrated into the Commission's structures for accountability and strategic and business planning.

It is generally accepted that any organization today must understand both the domestic and international reach of its operations. The Commission has always worked cooperatively with other federal partners to play a unique role in providing technical assistance to countries seeking to build or strengthen their human rights institutions. Indeed, sharing Canadian expertise with international partners is a government-wide priority. The Commission's current modest funding allocation for international activities sunsets in March 2004 and the Commission will be assessing the nature and scope of its bilateral and multilateral involvement for the future.

The scope of change is widespread and the process is one of continuous improvement. The participation and commitment of staff and external stakeholders will enrich the process and inform the future agenda of the Commission.

Plans and Priorities by Strategic Outcome

The Canadian Human Rights Commission has the following service lines: Complaints, Employment Equity, Human Rights Promotion and Corporate Services. Each service line corresponds to one of the Commission's four strategic outcomes.

4.1 Complaints

STRATEGIC OUTCOME: Management and Resolution of Human Rights Complaints

The Commission provides recourse to those in Canada who believe that their rights, as set out in the *Canadian Human Rights Act*, have been violated. The Act applies to federal departments and agencies and federally regulated employers and service providers.

The *Canadian Human Rights Act* empowers the Commission to investigate complaints of discrimination in employment and in the provision of goods and services customarily available to the general public, based on the eleven grounds enumerated in the Act. The Commission also has the authority to investigate complaints of wage inequities on the ground of sex.

The Legal Services Branch provides advisory and advocacy services to the Commission. It provides advice as requested to the Chief Commissioner, the Commissioners, and to each of the branches of the Commission. It also represents the Commission in cases before the Canadian Human Rights Tribunal, the Federal Court and the Supreme Court of Canada. It is important to note that the Commission's role before these judiciary bodies is as a defender of the public interest, not as a defender of either of the two parties—complainant and respondent—in the case.



PLANS AND PRIORITIES

Strategic Outcome	Priorities
Management and Resolution of Human Rights Complaints	<p>Operations Sector</p> <p>Deal with an annual caseload of approximately 600 signed complaints (exceptionally, it reached 800 in 2002).</p> <p>Eliminate the backlog at each phase of the complaint process.</p> <p>Reform the complaint process.</p> <p>Legal Services Branch</p> <p>Provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the complaint process, employment equity audit process, policy and promotion initiatives, and administrative matters.</p> <p>Provide legal support to change initiatives which are aimed at streamlining processes and activities across the Commission.</p> <p>Continue liaison with legal services of provincial and territorial human rights commissions.</p> <p>Facilitate the adoption of an "On-line Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.</p>



Operations Sector

The Commission is required, by the Act, to deal with every complaint it receives. Each signed complaint is eventually placed before the Commissioners for a decision. The Commissioners may exercise discretion under section 41 of the Act to determine whether or not certain complaints should be dealt with, based upon factors such as the availability of another redress procedure, jurisdiction and timeliness. They decide whether to approve a settlement reached by the parties in mediation or conciliation or to authorize the withdrawal of a complaint. Following an investigation, they consider the facts of the case revealed by the investigator's report and submissions by the parties and decide whether to dismiss the complaint or refer it to conciliation or a Tribunal. After an unsuccessful conciliation, the Commissioners decide anew whether to dismiss or refer the complaint to a Tribunal.

In 2001, through a detailed review of its 24 years of operation, the Commission determined that it had been accumulating a backlog of complaints since its inception. The backlog is the number of open cases in excess of the number that would normally be open if the Commission were completing as many cases as it was taking in each year. Although the Commission has reduced this backlog at various points in its history, it has never had the capacity to deal with all of the complaints filed in a given year. For example, in 2002, the Commission received 800 signed complaints, 200 more than it is resourced to handle under its traditional business model.

In 2002, a review of the Commission's service and operational standards concluded that, under current procedures, it takes up to two years to investigate a complaint. The review confirmed that the approach by which it had been processing complaints did not lend itself to setting reasonable service standards. The length of the complaint process and the fact that the backlog was endemic led to the conclusion that major reform to the business model was needed. The comprehensive reform of the complaint process began in the fall of 2002.

Priority:

Deal with an annual caseload of approximately 600 signed complaints (exceptionally, it reached 800 in 2002)

Plan:

A complaint moves through the following stages: inquiry, intake, investigation and litigation. Alternative Dispute Resolution is now being offered at various stages of the process.

Inquiry: An inquiry is any initial contact with the Commission by a person, group, or organization seeking information or wishing to bring a situation or concern to the Commission's attention. The Commission will respond to about 50,000 inquiries per year and determine whether the matter falls within the Commission's jurisdiction or requires a referral to another source. In order to better serve the public, the Commission plans to modernize its telephone service within the reporting period.

Intake: Complaints must be dealt with expeditiously as a matter of good service to the public and to meet the requirements of natural justice. While the Commission expects to complete work on approximately 1,500 complaint files annually, approximately 600 (800 in 2002) result in signed complaints that will enter the Commission's resolution process. Cases are discontinued for a number of reasons: the complainant chooses not to take the matter further; the matter falls outside the Commission's jurisdiction; and a referral to other redress mechanisms under section 41(1) of the *Canadian Human Rights Act* is appropriate. Signed complaints will be dealt with through mediation and investigation and will be presented to the Commissioners for decision.

Alternate Dispute Resolution (ADR): While ADR is available to the parties at all stages of the complaint process, in practice, most dispute resolution takes place at two critical points: *prior to investigation*, immediately after a complaint has been filed; or *after investigation* when, based on an investigator's findings, the Commissioners decide that a complaint has merit and warrants further inquiry by the Tribunal. Mediation is offered to the parties as soon as a complaint has been filed. This process is voluntary, confidential and without prejudice. The objective is to help the parties identify their interests in the matter, and arrive at a resolution which is mutually acceptable.



After investigation, the Commissioners can either appoint a conciliator prior to deciding whether to refer the matter to Tribunal, or they can request the appointment of a Tribunal and offer ADR to the parties prior to the commencement of the Tribunal hearings. In the past, the Commission tended to use the former approach, but in an effort to streamline the complaint process, it increasingly favours the latter. Both approaches differ from pre-investigation mediation in that the Commissioners have reviewed the complaint and the facts of the matter, as identified by the investigator, are now on the table.

As part of its redesign of the complaint process, the Commission plans to make even greater use of ADR and to actively promote it as an alternative to investigation and litigation. A new ADR Services Branch was created on February 1, 2003, with the mandate to strengthen the service and deal with a larger number of cases. The branch will be separate and independent of the other aspects of the complaint process (intake, investigation, and litigation).

In 2002, 250 complaints were mediated prior to investigation, and 159 were dealt with by conciliators after investigation. Of the mediated cases, 160 were settled, for a settlement rate of 64%. Of the cases in conciliation, 80 were settled, for a settlement rate of 50%.

Investigation: If a complaint cannot be resolved in mediation, the Commission appoints an investigator. The Commission investigates complaints of discrimination in employment and in the provision of goods and services customarily available to the general public, based on the eleven grounds enumerated in the Act. It also investigates complaints of wage inequities between men and women in areas under federal jurisdiction. The investigation of complaints and subsequent decisions on select cases by the Tribunal and the courts result in case law and precedents guiding the protection of human rights in Canada. Historically, the Commission investigates approximately 400 complaints of discrimination per year, not including pay equity complaints.

Pay equity complaints are fewer yet require more complex and lengthy investigation, often involving external expertise and resources, and a great deal of analysis and discussion with employees, bargaining agents and



employers. Because of their complexity and the financial implications for employers, such complaints are difficult to resolve and often require prolonged investigation and subsequent hearings at the Tribunal or in the courts. Over the past several years, allegations of systemic wage discrimination represented about 1% to 2% of all inquiries received by the Commission. In 2002–2003, by refocussing its work on pay equity investigations, the Commission reduced its caseload of pay equity complaints by close to 70%. In 2003–2004, the plan is to continue work on the existing caseload of approximately 56 cases (covering approximately 70,000 employees), in addition to dealing with all new complaints that will be filed with the Commission.

Priority:

Eliminate the backlog at each phase of the complaint process.

Plan:

The backlog is a serious service issue facing the Commission at the present time. The Commission identified that its complaints caseload in each of the complaint phases (intake, mediation, investigation, conciliation) was higher than could be dealt with given resources presently available.

The Treasury Board approved additional temporary resources of \$570,000 per year for four years starting in 2002–2003 to eliminate part of the Commission's backlog. In 2002–2003, the Commission's objective was to use these resources to complete investigations in 155 cases. The Commission's performance was better than expected in that 200 investigations are expected to be completed by March 31, 2003. This number is over and above the 400 investigations completed with the Commission's regular ongoing resources.

In 2003–2004, as part of the new business model, resources will be allocated largely to the front end of the complaint process, particularly at intake and mediation, to resolve complaints earlier in the process (before reaching the more resource-intensive investigation stage) in addition to partial allocation to expedite some investigations. In subsequent years (2004–2005 and 2005–2006) the Commission will determine its resource allocation strategy based on the results of the work completed in 2003–2004 and in light of the major reform brought to the process.



Priority:

Reform the complaint process.

Plan:

In 2003–2004, the Commission’s objective is to have in place a complaint process which would:

- be significantly more efficient and effective;
- be conducive to tailoring resource allocation to best suit public interest requirements; and
- lend itself to setting reasonable service standards and performance measures.

Since its creation, the Commission’s model of complaints handling emphasized investigation over dispute resolution. In 2002–2003, the Commission decided that a less adversarial and re-defined public interest-focussed process would better serve Canadians. The main features of the Commission’s process for reform are:

Alternate Dispute Resolution: The increased use of ADR is the cornerstone of the Commission’s plan for reforming the complaint process. The Commission’s objective is to increase its complaint settlement rate by setting in place, in 2003–2004, an improved ADR process as an alternative to investigation and litigation. ADR will be made available to the parties at any point during the life of a complaint.

Public Interest: The Commission’s role in ensuring the public interest is represented in human rights complaints underpins the reform of the complaint process. The Commission will strengthen its triage of cases so that resources will be allocated appropriately.

Management Practices: The reform of the complaint process entails measures for better management practices at the Commission. The development of service standards and performance measures will help employees to manage files in an efficient and timely manner. Heightened accountability and team work are at the heart of the renewal of the Commission’s management

practices. In addition, the Commission received \$1.4 million to redesign its electronic application for case management over a period of two years.

Legal Services Branch

Priority:

Provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the complaint process, employment equity audit process, policy and promotion initiatives, and administrative matters.

Plans:

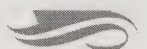
- Respond to requests for legal advice from the Chief Commissioner, the Commissioners and senior management of the Commission.
- Provide early legal input into the complaint process, employment equity audit process and policy development initiatives.
- Ensure effective case management through the use of case tracking systems.
- Increase the use of mediation and settlement discussions to resolve complaints.
- Provide appropriate levels of representation of the public interest before the Tribunal and the courts.

Priority:

Provide legal support to change initiatives which are aimed at streamlining processes and activities across the Commission.

Plans:

- Conduct research on the best practices of similar statutory agencies.
- Continue to provide legal advice and support to the Commission's senior management team with respect to the proposed initiatives (i.e., reforming the complaint process).



- Identify requirements for legislative amendments or development of regulations and actively participate in their development.
- Participate in consultations with Commission legal stakeholders to ensure support for the Commission's proposed initiatives.

Priority:

Continue liaison with legal services of provincial and territorial human rights commissions.

Plans:

- Identify key trends in human rights across Canada.
- Continue to facilitate dialogue amongst legal services from Canadian human rights commissions through semi-annual conferences and ad hoc conference calls.

Priority:

Facilitate the adoption of an "On-line Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.

Plans:

- Provide Commission input to the E-Filing Project Advisory Committee (EPAC).
- Monitor the development of the "On-line Court Filing System" and develop plans to integrate the system into the Commission's work once it has been fully implemented.

CHALLENGES AND RISKS

The Commission's main challenge is two-fold: to cope with an excessive volume of cases while modernizing its complaint process. Under its old business model the Commission had sufficient resources to manage an annual caseload of 600 signed complaints. In 2002 the Commission received 800 signed complaints.

It is anticipated that the Commission's core business of case management will consume all of the Legal Services Branch's current resources during the reporting period. Based on a recent activity based budgeting exercise,

current resource levels are below current volume of demand for legal work. The branch is resourced to handle 50-60 cases going to Tribunal under the current process whereas the current caseload is 80-100 cases. Given these resource pressures, success in addressing caseload will be dependent upon generating cost savings from the development of a new model of the Commission's role at the Human Rights Tribunal, as well as significant procedural and management efficiencies.

RESOURCES

The Commission allocates a total of 106 FTEs and \$12,505,000 to the management and resolution of human rights complaints.

MONITORING

There are monitoring measures in place to ensure incoming complaints are dealt with in a timely manner, that reports to the Commission are of good quality, and that the requirements of natural justice are met in the way complaints are served on respondents and reports are disclosed to the parties. The measures include caseload management by supervisory staff, the provision of advice to staff by supervisors and legal advisors, and the review of all reports before they are presented to the members of the Commission.

4.2 Employment Equity

STRATEGIC OUTCOME: Greater Equality in the Workplace for the Four Designated Groups under the Employment Equity Act

The Commission carries out audits of federally regulated private-sector employers with more than 100 employees, Crown corporations, federal government departments and separate agencies to assess their compliance with the *Employment Equity Act* and to ensure cases of non-compliance are corrected. The requirements of the *Employment Equity Act* are designed to ensure that employers take the necessary steps to identify, correct or eliminate the effects of employment discrimination, intentional or otherwise, on the four designated groups: women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities. Once employers are in



compliance, defined initially as having a plan in place to achieve full representation, the Commission monitors their progress and takes action, including conducting new audits, if reasonable progress toward removing under-representation is not achieved.

It was expected that by 2003–2004, the Commission would have largely completed the initial audits and would direct its attention toward monitoring employers' reasonable progress toward full representation, taking action where necessary. Most employers, however, required two, and in some cases three, audits prior to being found in compliance. Consequently, the Commission focussed on the larger employers with the result that about 85% of employees are now covered. Approximately half of employers still remain to be audited.

In the period preceding the planning period, the Commission undertook an evaluation of its employment equity audit program, including an employer survey, and participated in a Parliamentary review of its employment equity operations. It also undertook stakeholder consultations to prepare for the Parliamentary hearings.

PLANS AND PRIORITIES

Strategic Outcome	Priorities
Greater equality in the workplace for the four designated groups under the <i>Employment Equity Act</i>	<p>Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the <i>Employment Equity Act</i> and are in full compliance.</p> <p>Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having an employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation.</p> <p>Assist employers in understanding the <i>Employment Equity Act</i>, their responsibilities, and the standards for compliance.</p>

Priority:

Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the *Employment Equity Act* and are in full compliance.

Plans:

- The Commission plans to initiate 52 new audits with employers who have not yet been audited in each of the next three years. While the Commission expected to be in a position to initiate audits with all employers covered by the *Employment Equity Act* by March 31, 2003, it had no experiential basis to foresee that so few employers would be even near compliance at the time of an initial audit, and that 20% would require enforcement action before compliance was reached. Accordingly, the Commission gave priority to larger employers and 268 mainly smaller employers remain to be audited.
- Complete over the next year (with a compliance report or a signed interim report with undertakings) the 48 initial audits that will be underway at the start of 2003–2004. These audits will be conducted using the standard compliance audit approach.
- Complete two existing pilot projects over the next year (with letters/reports of compliance): 1) one covering the 15 audits of public sector agencies with fewer than 100 employees; and 2) the other covering 15 of the 25 pilot audits of small private sector employers with 100–299 employees. The work will be done using the streamlined compliance audit approach developed for these projects.
- Complete the preparations needed to enable the Commission to commence audits of the Canadian Forces, RCMP, and CSIS in early 2004–2005.
- Initiate follow-up audits in 2003–2004 and subsequent years by stipulated deadline dates with those employers who were required to sign undertakings following initial audits.
- Complete (with a Compliance Report or a recommendation to the Commission for enforcement action) the 17 follow-up audits that were underway as of March 31, 2003.



Priority:

Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having an employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation.

Plans:

- Complete on an annual basis an assessment of those employers who have been in compliance for at least one year. An initial assessment in the previous fiscal year indicates that only 20% of goals are being met. Subsequently, there will be a high monitoring and response workload.
- Contact on an annual basis by letter those employers whose first year reports suggest a lack of reasonable progress.
- Assess on an annual basis the requirement for an *Employment Equity Implementation Audit* for those employers whose second or third year reports suggest a lack of reasonable progress and initiate action. Based on the initial assessment outlined above, the first implementation audits are planned to commence in 2003–2004.

Priority:

Assist employers in understanding the *Employment Equity Act*, their responsibilities and the standards for compliance.

Plans:

- Improve employers' ability to respond to the requirements of the *Employment Equity Act* and to reach compliance through the provision of training, workshops, and work tools. The Commission will establish Memoranda of Understanding with Human Resources Development Canada/Labour Branch and the Treasury Board Secretariat to develop and implement strategies to achieve this objective.

CHALLENGES AND RISKS

In late 2003, the results of the 2001 census on the availability rates of designated groups in the Canadian labour market will be available and it is expected that many of these will rise significantly. As reported last year,

it will be necessary for the Commission to implement a strategy in 2004–2005 to ensure employers already in compliance make appropriate adjustments to update their assessment of gaps in representation.

The most significant challenge facing the Commission is the lack of resources to complete the statutory work requirements within a reasonable time frame. The Commission will have to cut back significantly on the number of initial audits if it does not receive confirmation of its existing resources as part of the five-year mandate renewal process and additional resources to undertake new requirements such as implementation audits to track reasonable progress.

RESOURCES

The Commission allocates a total of 22 FTEs and \$ 2,376,000 to the employment equity strategic outcome.

MONITORING

Performance assessment is undertaken on a regular basis. The Commission's Audit Review Committee conducts regular assessments of the auditors' work to ensure consistency of approaches. It also holds a monthly meeting with all employment equity staff to review progress and discuss audit issues. In addition the Commission uses its computerized Employment Equity Audit Tracking System (EEATS) to track audit progress and standards on an ongoing basis.

4.3 Human Rights Promotion

STRATEGIC OUTCOME: Increased Understanding and Acceptance of Human Rights and Employment Equity Principles and Reduced Discriminatory Practices in the Workplace

The Human Rights Promotion Branch of the Commission is responsible for developing and conducting information programs to foster public understanding of the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act* and of the role and activities of the Commission. It must foster public recognition of and support for the human rights and employment equity principles that underpin the Acts.



The *Canadian Human Rights Act* requires the Commission, inter alia, to “undertake or sponsor research programs” relating to its duties and functions, “carry out studies on human rights” and use any means consistent with its duties under the Act to discourage behaviour prohibited by the Act. To fulfill this mandate, the Policy and International Program Branch undertakes research and develops policies in order to guide the Commission’s work and inform the public, government, employers and service providers about human rights concepts so as to improve their human rights practices.

The Commission will continue to increase the understanding of human rights and employment equity principles and practices among Canadians, federal departments, federally regulated employers and service providers in order to reduce discriminatory practices in the workplace and facilitate access to appropriate recourse.

PLANS AND PRIORITIES

Strategic Outcome	Priorities
Increased understanding and acceptance of human rights and employment equity principles and reduced discriminatory practices in the workplace	<p><i>Human Rights Promotion Branch</i></p> <p>Support the implementation of the Commission’s transformation process, including through enhancements to its Web site, in order to improve the quality of its services.</p> <p>Inform Canadians about the Commission’s programs and services and employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing its Web presence.</p>

Strategic Outcome	Priorities
	<p data-bbox="553 289 1000 321"><i>Policy and International Program Branch</i></p> <p data-bbox="553 342 1032 505">Research and develop human rights Policy Statements, policy positions and other policy documents to support the Commission's work and inform stakeholders about human rights concepts.</p> <p data-bbox="553 532 1039 597">Provide human rights policy advice in support of the case management system.</p> <p data-bbox="553 618 1039 781">Ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy work through expanded partnerships with other government departments, the private sector and voluntary organizations.</p> <p data-bbox="553 808 1016 873">Support National Human Rights Institutions abroad.</p>

Human Rights Promotion Branch

Priority:

Support the implementation of the Commission's transformation process, including through enhancements to its Web site, in order to improve the quality of its services.

Plans:

- Implement a strategic communications plan to provide a framework for all promotional and educational activities of the Commission by March 31, 2004. This plan will include a review of the Commission's Web site and strategies for increasing its use.
- Consult with stakeholders in collaboration with the Policy and International Program Branch to assist in the transformation process that is underway at the Commission. The Commission will



provide information to staff and external stakeholder groups on the new approaches that will be used and the priorities that will be set. The Commission will also play a role in educating human resource professionals who deal with the Commission on a regular basis, in order to ensure that the new processes are well understood and followed.

Priority:

Inform Canadians about the Commission's programs and services and employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing its Web presence.

Plans:

- Continue to provide information to Canadians about the Commission's programs, services and jurisdiction, including through its Web site.
- Focus the Commission's efforts on activities that will be directed to educating employers whose workforces fall under the *Canadian Human Rights Act* or the *Employment Equity Act*. Through meetings, workshops, seminars and publications, the Commission will provide information to private- and public-sector employers within federal jurisdiction about how to integrate human rights and employment equity principles into their workplace and service policies.

The focus on educating employers reflects the growing importance the Commission ascribes to the role of employers in creating environments for employees and clients that respect human rights.

- Undertake measures to improve the Commission's services to the public by: upgrading its Web site; updating publications and materials in light of new processes; developing internal service standards; and training public information officers to ensure that client responses are timely and up to date with the changes that are occurring.
- Respond actively to requests for information from the media.



Policy and International Program Branch

Priority:

Research and develop human rights Policy Statements, policy positions and other policy documents to support the Commission's work and inform stakeholders about human rights concepts.

Plans:

- Continue the Commission's work on Policy Statements on the implementation of the *Canadian Human Rights Act* to guide Commission decision making by: finalizing consultations with First Nations organizations and releasing the revised policy on Aboriginal employment preferences; and reviewing the Commission policy position on disability and the duty to accommodate. The branch will also continue to provide advice and deliver training to Commission staff and external stakeholders on Policy Statements currently in place, such as the Policy on Drug and Alcohol Testing.
- Undertake policy inquiries to address systemic human rights issues. During 2003–2004, the Commission will finalize and release a policy study on the situation of federally sentenced women prisoners and will continue policy studies on other systemic human rights issues.
- Monitor emerging human rights issues and study new legislation and government policies to ensure consistency with human rights standards, and prepare Parliamentary submissions as appropriate.
- Undertake ongoing environmental scans so as to allow the Commission to adjust its policy priorities and to react in a timely fashion to human rights developments.
- Continue to develop and integrate human rights policy priorities into Commission-wide strategic and business planning processes.

Priority:

Provide human rights policy advice in support of the case management system.



Plans:

- Ensure rapid response capability on questions arising from individual cases through the provision of policy analysis and research findings to the Chief Commissioner and other branches of the Commission. In follow-up to Tribunal orders and negotiated settlements, provide policy advice to respondents to ensure their human rights policies are consistent with the *Canadian Human Rights Act*.
- Research and develop possible refinements to the case management system aimed at improving efficiency and effectiveness and ensuring the Commission has adequate tools and procedures in place to appropriately address cases which will have the greatest human rights impact.

Priority:

Ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy work through expanded partnerships with other government departments, the private sector and voluntary organizations.

Plans:

- Develop and disseminate, in collaboration with the Human Rights Promotion Branch, publications, speeches and training manuals on human rights, such as the guide to accommodation in the workplace, Commission model policies and Commission Policy Statements.
- Provide advice and input to federal government departments and other federally regulated employers and service providers to help them develop and improve their human rights policies and practices. This includes participation in the Canadian Standards Association committee responsible for establishing Canadian standards for barrier-free design and regular contact and collaboration with related complaints organizations such as the Canadian Transportation Agency.
- Develop and implement a stakeholder strategy that will ensure an ongoing dialogue between the Commission and its stakeholders (i.e., federal government departments and agencies, private sector

and non-governmental organizations). Important elements of this dialogue will be to brief stakeholders on the Commission's change process, encourage the use of Alternate Dispute Resolution (ADR) to resolve complaints and obtain feedback on the Commission's processes.

- Enhance outreach to relevant stakeholders, including civil society and the federally regulated public and private sectors on the Commission's change agenda. In 2003–2004, the branch will examine the enhanced outreach to Aboriginal communities that would be required with the legislated extension of Commission jurisdiction to First Nations communities currently under consideration by Parliament.

Priority:

Support National Human Rights Institutions Abroad.

Plans:

- Implement and continuously improve the International Program Strategy and expand partnerships with key federal government departments to ensure coherent policy and programming and adequate external financing for the international program.
- On the multilateral front, continue to play an appropriate role in the International Coordinating Committee of National Institutions and participate in the United Nations Commission on Human Rights. During 2003–2004, the Commission will take a lead role in consolidating the Network of National Human Rights Institutions of the Americas, established in 2002. On the bilateral front, the Commission will continue to support human rights commissions in Indonesia, India and elsewhere with funding from the Canadian International Development Agency.

CHALLENGES AND RISKS

In planning its human rights promotion activities, the Commission must make choices in order to maximize the impact of the resources at its disposal. As a result, it will be necessary to set priorities for the promotion work that can be carried out and focus the Commission's efforts on



initiatives and client groups that it believes will bring about the most effective change for Canadians.

During 2003–2004, as the Commission introduces changes to make the complaint process more efficient, more effective and better able to address systemic human rights issues, there will be increased workload demands on the Policy and International Program Branch. The branch will explore alternate sources of funding as well as partnerships with other departments, agencies or organizations.

RESOURCES

The Commission allocates a total of 41 FTEs and \$3,879,000 to this strategic outcome.

MONITORING

The Commission will formally assess how it can best support the needs of employers in terms of human rights education. It will also develop a questionnaire to evaluate presentations made by its employees. The Web site will be used for education purposes and comments from users will provide the Commission with information on the site's usefulness to clients.

4.4 Corporate Services

STRATEGIC OUTCOME: Management of the Commission's Resources

Corporate Services Branch provides strategic and business planning, audit and evaluation, financial, administrative, security, information technology, and information management (records and library) services to help managers fulfil the Commission's mandate and meet their responsibilities.

Human Resources Branch provides a range of human resources services, helps reduce barriers to equality in the Commission, and is responsible for developing and implementing long-range plans for recruitment, retention and development of staff that help the Commission respond to significant human resources issues and challenges.

PLANS AND PRIORITIES

Strategic Outcome	Priorities
Management of the Commission's resources.	<p><i>Corporate Services Branch</i></p> <p>Support the implementation of Modern Comptrollership across the Commission.</p> <p>Over the next two years, develop, test and implement a results-based performance measurement strategy.</p> <p>Strengthen the Internal Audit, Evaluation and Risk Management functions to support strategic audits, evaluations and decision making.</p> <p>Support the delivery of the Commission's programs by providing managers with services in the areas of strategic and business planning, finance, administration, security, information technology, and information management (records and library).</p> <p>Implement the Information Technology Innovation Project.</p> <p><i>Human Resources Branch</i></p> <p>Provide advice on human resources management strategies to the senior management of the Commission in support of the achievement of the Commission's strategic and operational goals.</p> <p>Establish and implement a comprehensive Human Resources Framework and ensure its integration into the Commission's planning and accountability structure.</p>



Corporate Services Branch

Priority:

Support the implementation of Modern Comptrollership across the Commission.

Plans:

Establish a Project Office to:

- Develop and deliver Modern Comptrollership awareness sessions and training to senior and middle managers.
- Prepare for and co-ordinate the assessment of the current state of Modern Comptrollership in the Commission.
- Develop a Modern Comptrollership Action Plan that is aimed at improving management practices, resource management, and decision making.
- Monitor the action plan to ensure timely implementation and prepare status reports and recommendations for the Executive Committee, including corrective action where appropriate.

Priority:

Over the next two years, develop, test and implement results-based performance measurement strategy.

Plans:

- Develop results-based management frameworks for the Commission's two core programs: the Complaints Management Program and the Employment Equity Audit Program.
- Integrate data collection for results-based program performance indicators into the development of the Commission's new electronic work-flow applications which are targeted for completion by March 31, 2004.
- Develop internal service standards for Corporate Services.

Priority:

Strengthen the Internal Audit, Evaluation and Risk Management functions to support strategic audits, evaluations and decision making.

Plans:

- Update on an annual basis for senior management approval the Internal Audit, Evaluation and Risk Management Plan so that it continues to address the Commission's priorities and the requirements of the Government.
- Ensure that action plans that address the audit and evaluation findings are developed and approved by the Internal Audit and Evaluation Committee.
- Provide professional advice to managers on internal controls, evaluation and risk-related matters.
- Develop the Commission's Risk Management Policy and Framework by March 2004, and provide awareness sessions and training aimed at promoting risk management within the Commission.

Priority:

Support the delivery of the Commission's programs by providing managers with services in the areas of strategic and business planning, finance, administration, information technology, and information management (records and library).

Plans:

- Develop an Integrated Management Framework with clearly defined linkages between the strategic vision, business planning, results reporting/performance assessment in support of continuous improvement.
- Provide advice and training to Commission personnel for the effective management of the Commission's financial, human and materiel resources, including: modernizing the Commission's financial signing delegations; and developing a new internal contracts policy, procedures, and governance structure to clarify the roles, responsibilities and accountabilities of all stakeholders involved in contracting.



- Implement the action plan resulting from a Threat and Risk Assessment (TRA) undertaken of the Commission's physical facilities across the country, and update the TRA for the Commission's electronic infrastructure to ensure adequate across-the-board security.
- Provide managers with reliable and up-to-date information technology tools by researching and analysing the latest information and implementing the Commission's inventory/infrastructure replacement program.
- Ensure effective information management and library services to Commission personnel including advice on the appropriate handling of electronic files.

Priority:

Implement the Information Technology Innovation Project.

Plans:

- The Commission is modernizing its Complaints Management System (CMS) and Employment Equity Audit Tracking System (EEATS). The goal of the Information Technology Innovation (ITI) Project is to implement a workflow, user-friendly and accessible information system that will improve productivity, efficiency and quality of service. The project will also provide improved monitoring and reporting, and lay the ground work for future Government On-Line components.
- The Commission will undergo a thorough needs assessment which will form the cornerstone of the request for proposal for the new system. The Commission expects to have the new system implemented by March 2004.

Human Resources Branch

Priority:

Provide advice on human resources management strategies to senior management of the Commission to support the achievement of the Commission's strategic and operational goals.

Plans:

- Promote the human resources modernization initiatives and communicate them widely within the Commission.
- Continue to develop and implement effective human resources internal policies and procedures (accommodation, harassment, occupational health and safety, Employee Assistance Program, classification and staffing, compensation and staff relations) and promote them through workshops and/or dissemination of information.
- Support the implementation of the change initiatives with short-term resourcing strategies that will respond to the significant challenges of retaining talented employees and developing staff.
- Ensure appropriate follow-up with respect to the results of the Public Service-Wide Employee Survey.
- Promote a strong internal consultation process to ensure employee input on all matters that affect them.

Priority:

Establish and implement a comprehensive human resources framework and ensure its integration into the Commission's planning and accountability structure.

Plans:

- Develop a three-year framework integrating the Human Resources, Employment Equity and Career Development plans.
- Continue to improve the Human Resources Information System (HRIS) to ensure that it produces timely and accurate information for decision making.
- Develop tools to assist employees in charting their career paths.
- Undertake research to identify, promote and implement human resources best practices across the Commission.



CHALLENGES AND RISKS

As part of a small agency, this service line's challenges include: intense competition for skilled and specialized personnel; ability to honour concurrent operational and external reporting demands with limited resources in each of the specialized service areas; and development of affordable work tools and training to operate efficiently and be innovative.

RESOURCES

The Commission allocates a total of 39 FTEs and \$3,826,000 to the corporate management of its resources.

MONITORING

Internal service standards and reports have been developed for contracting, information technology and financial services functions to ensure that appropriate actions are taken on a timely basis. In addition, a monitoring system will be developed through the business planning process to identify planned versus actual variances and ensure that managers take appropriate corrective action.

Organization

5.1 Service Lines and Strategic Outcomes

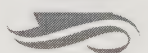
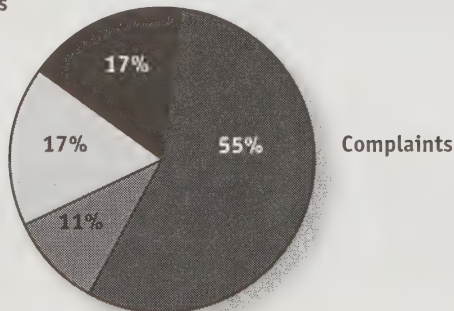
Service Lines and Strategic Outcomes						
	Complaints	Employment Equity	Human Rights Promotion	Corporate Services	Total	
	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the <i>Employment Equity Act</i>	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources		
2003-2004	\$000	12,505	2,376	3,879	3,826	22,586
	FTE	106	22	41	39	208

Resources (\$) by Service Lines

Corporate Services

Human Rights Promotion

Employment Equity

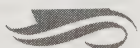
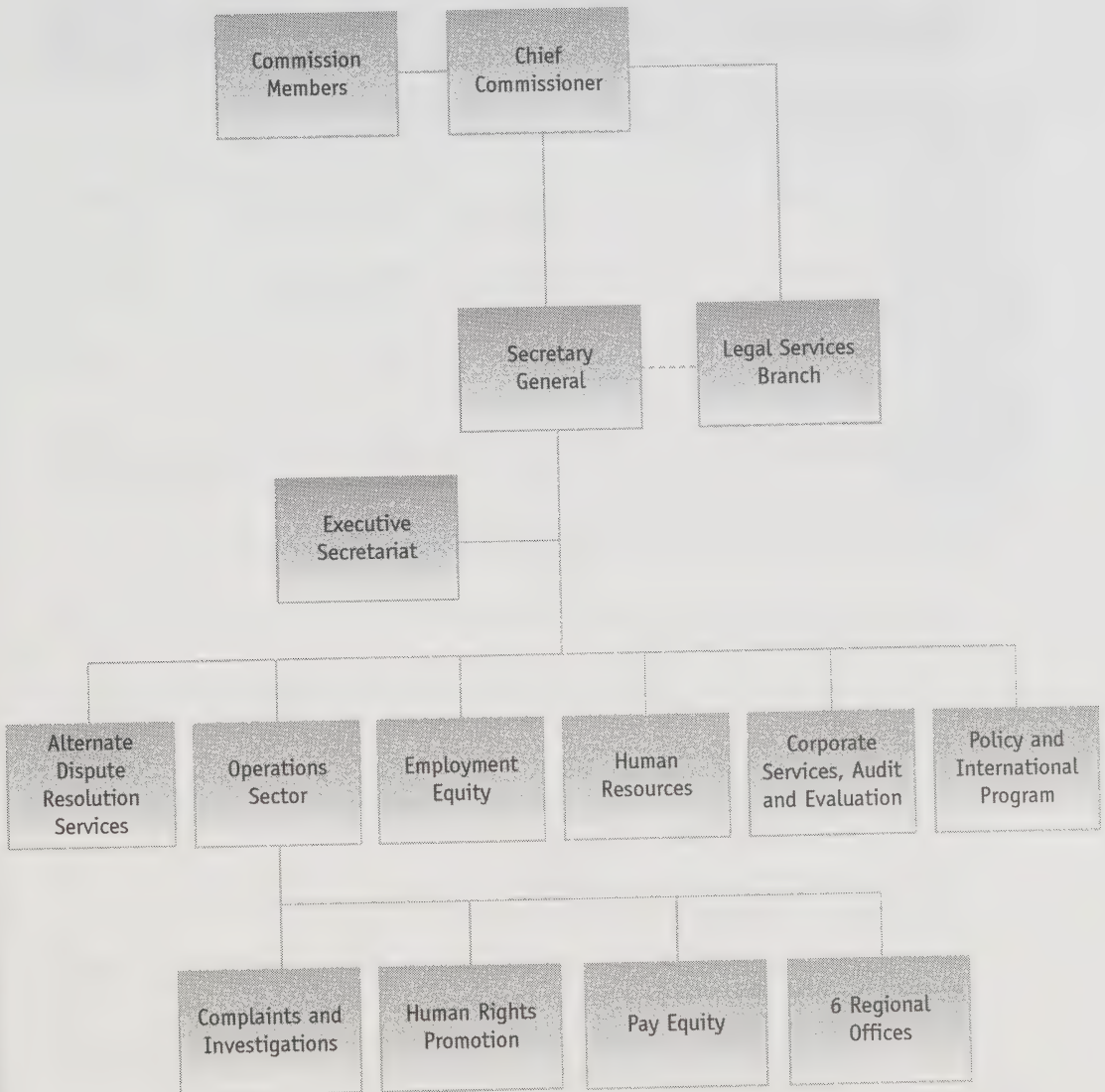


5.2 Accountability

The Chief Commissioner is responsible for the operations of the Canadian Human Rights Commission, supported by the Secretary General of the Commission (\$22,586,000; 208 FTEs).

The Commission is made up of a Chief Commissioner and up to six part-time members. The Chief Commissioner is appointed for a term of up to seven years, and the other Commissioners for terms of up to three years.

Canadian Human Rights Commission



5.3 Commission Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2002–2003*	Planned Spending 2003–2004	Planned Spending 2004–2005	Planned Spending 2005–2006
Budgetary Main Estimates (gross)	17,894.0	22,586.0	19,862.0	19,862.0
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	-	-	-	-
Less: Respendable revenue	-	-	-	-
Total Main Estimates	17,894.0	22,586.0	19,862.0	19,862.0
Adjustments **	6,042.6	-	-	-
Net Planned Spending	23,936.6	22,586.0	19,862.0	19,862.0
Less: Non-respendable revenue				
Plus: Cost of services received without charges	2,445.0	2,639.1	2,601.2	2,627.6
Net cost of Program	26,381.6	25,225.1	22,463.2	22,489.6
Full Time Equivalents	213	208	194	194

* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

The decrease of approximately \$1,350,600 between the 2002–2003 and the 2003–2004 planned spending is attributable mainly to:

- Temporary funding approved until 2002–2003 for the Employment Equity Program; and
- Decreased funding for the Commission's participation in the hearings of three pay equity complaints before the Canadian Human Rights Tribunal. One of the cases was settled in 2002.

Also, the Commission will soon be requesting additional funds to continue the Employment Equity Program in fiscal year 2003–2004 and beyond.

The decrease of approximately \$2,724,000 between the 2003–2004 and the 2004–2005 planned spending is mainly attributable to:

- Temporary funding approved until 2003–2004 for the Commission's participation in the hearings of two pay equity complaints; and
- Temporary funding received for the development of an electronic infrastructure which comes to term in 2003–2004.

If the remaining pay equity cases are not settled by the end of 2003–2004, the Commission will be requesting additional funding to continue its participation in the hearings before the Tribunal.

Annex

6.1 Net Cost of Program for 2003–2004

(thousands of dollars)	Total
Net Planned Spending	22,586.0
<i>Plus: Services received without charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1,737.1
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	896.0
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	6.0
	2,639.1
2003–2004 Net cost of Program	25,225.1



Annexe

6.1 Coût net du programme en 2003-2004

(en milliers de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues		22 586,0
Plus : Services reçus sans frais		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 737,1	
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT)	896,0	
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	6,0	
	2 639,1	
Coût net du programme pour 2003-2004		25 225,1



5.3 Dépenses prévues de la Commission

	Prévisions de dépenses 2002-2003*	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
(en milliers de dollars)				

Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	17 894,0	22 586,0	19 862,0	19 862,0
Non budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	-	-	-	-
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	17 894,0	22 586,0	19 862,0	19 862,0
Rajustements**	6 042,6	-	-	-
Dépenses nettes prévues	23 936,6	22 586,0	19 862,0	19 862,0
Moins : Recettes non disponibles	-	-	-	-
Plus : Coût des services reçus	2 445,0	2 639,1	2 601,2	2 627,6
Coût net du programme	26 381,6	25 225,1	22 463,2	22 489,6
Équivalents temps plein	213	208	194	194

* Le montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant. ** Les rajustements tiennent compte des approbations obtenues depuis la publication du Budget principal des dépenses et comprennent les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

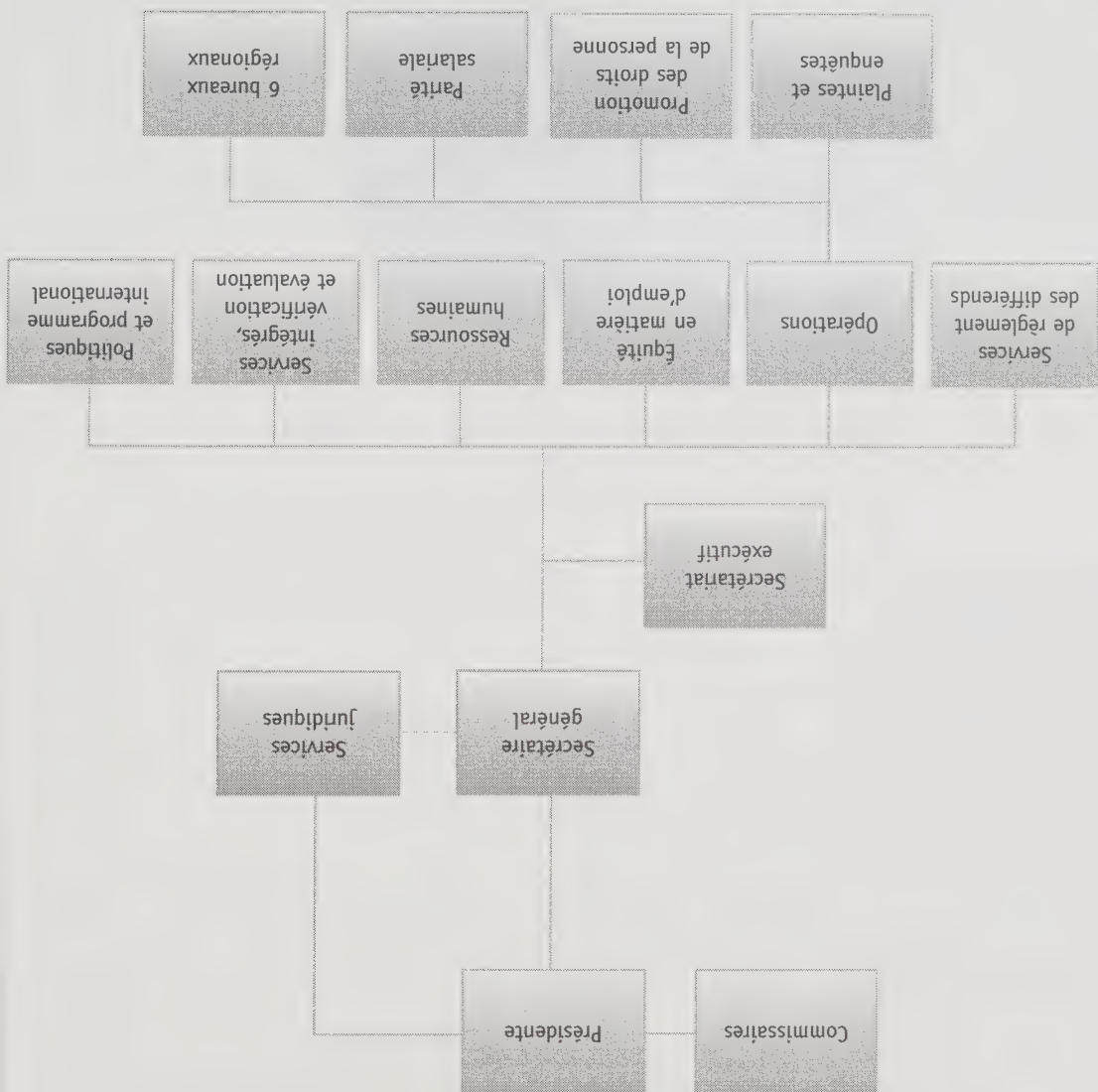
La diminution d'environ 1 350 600 \$ entre les prévisions des dépenses pour 2002-2003 et les dépenses prévues pour 2003-2004 est principalement attribuable :

- au financement temporaire approuvé jusqu'en 2002-2003 pour le programme d'équité en matière d'emploi; et
- au financement réduit pour la participation de la Commission aux audiences relatives à trois plaintes de disparité salariale entendues par le Tribunal canadien des droits de la personne. L'une des plaintes a été réglée en 2002.

De plus, la Commission demandera sous peu des fonds supplémentaires pour la poursuite du programme d'équité en matière d'emploi au cours des exercices 2003-2004 et ultérieurs. La diminution d'environ 2 724 000 \$ entre les prévisions des dépenses pour 2003-2004 et les dépenses prévues pour 2004-2005 est principalement attribuable :

- au financement temporaire approuvé jusqu'en 2003-2004 pour la participation de la Commission aux audiences relatives à deux plaintes de disparité salariale; et
- au financement temporaire reçu pour l'élaboration de l'infrastructure électronique qui prendra fin en 2003-2004.

Si les plaintes de disparité salariale restantes ne sont pas réglées d'ici la fin de 2003-2004, la Commission demandera des fonds supplémentaires pour poursuivre sa participation aux audiences du Tribunal.



5.2

Responsabilités

La présidente est chargée du fonctionnement de la Commission canadienne des droits de la personne, avec le soutien du secrétaire général de la Commission (22 586 000 \$; 208 ETP).
La Commission comprend une présidente et au plus six commissaires à temps partiel. La présidente est nommée pour une durée maximale de sept ans, et les commissaires, pour une durée maximale de trois ans.

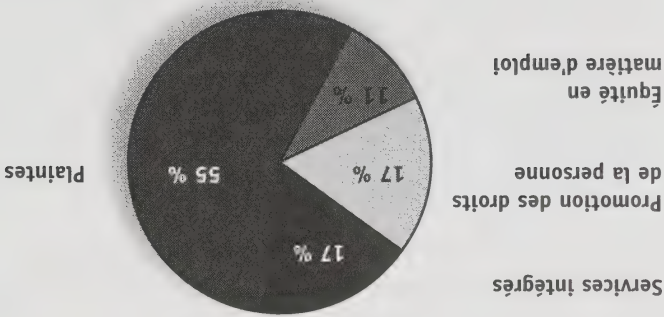


Organisation

5.1 Services et résultats stratégiques

Services et résultats stratégiques				2003-2004	
Plaintes	Équité en matière d'emploi	Promotion des droits de la personne	Services intégrés	000 \$	ÉTP
				12 505	106
Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi	Compréhension et acceptation des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	3 826	39
Total				22 586	208

Ressources (\$) selon les résultats stratégiques



SUIVI

Des normes de service et des rapports internes ont été élaborés pour les fonctions de passation des marchés, de technologies de l'information et de services financiers afin d'assurer la prise de mesures en temps opportun. Un système de suivi sera également mis au point par l'intermédiaire du processus de planification opérationnelle afin de cerner les écarts prévus par rapport aux écarts actuels et de veiller à ce que les gestionnaires apportent les correctifs qui s'imposent.



Elaborer et mettre en œuvre un cadre détaillé en matière de ressources humaines et assurer son intégration à la structure de planification et de reddition de comptes de la Commission.

Priorité :

Plans :

- Elaborer un cadre triennal intégrant les plans en matière de ressources humaines, d'équité en matière d'emploi et de perfectionnement professionnel.
- Continuer à améliorer le Système d'information sur les ressources humaines (SI RH) de sorte que celui-ci produise des renseignements opportuns et exacts pour la prise de décisions.
- Mettre au point des outils destinés à aider les employés à définir leur cheminement de carrière.
- Entreprendre des recherches pour cerner, promouvoir et mettre en œuvre des pratiques exemplaires en matière de ressources humaines à la Commission.

DÉFIS ET RISQUES

Dans un organisme de petite taille, les défis qui se posent relativement à la gamme de services en ressources humaines sont : une lutte farouche pour recruter et garder des employés compétents et spécialisés; la capacité de satisfaire en même temps aux exigences opérationnelles et aux demandes de rapports externes avec des ressources limitées dans chacun des secteurs de service spécialisés; et l'élaboration d'outils de travail et de formation abordables pour pouvoir fonctionner efficacement et innover.

RESSOURCES

La Commission consacre en tout 39 ETP et 3 826 000 \$ aux services intégrés applicables à ses ressources.



- La Commission se soumettra à une évaluation rigoureuse des besoins, qui sera la pierre angulaire de la demande de propositions concernant le nouveau système. Elle s'attend à ce que le nouveau système soit entièrement opérationnel d'ici mars 2004.

Direction des ressources humaines

Priorité :

Fournir aux cadres supérieurs de la Commission des conseils sur les stratégies relatives à la gestion des ressources humaines à l'appui de l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de la Commission.

Plans :

- Promouvoir les initiatives de modernisation des ressources humaines et s'assurer qu'elles sont largement communiquées à l'échelle de la Commission.
- Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de procédures internes efficaces en matière de ressources humaines (mesures d'adaptation, harcèlement, santé et sécurité au travail, programme d'aide aux employés, classification et dotation, rémunération et relations de travail) et en faire la promotion par des ateliers et la diffusion d'information.
- Appuyer la mise en œuvre d'initiatives de changement au moyen de stratégies à court terme de renouvellement du personnel, qui permettront de faire face aux défis considérables que représentent le maintien en poste des employés compétents et le perfectionnement du personnel.
- Veiller à assurer un suivi adéquat quant aux résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.
- Promouvoir un solide processus de consultation interne pour s'assurer de recueillir les commentaires des employés sur toutes les questions qui les concernent.

- Offrir conseils et formation au personnel de la Commission en vue d'une saine gestion des ressources financières, humaines et matérielles. Cela comprend entre autres la modernisation de la délégation des pouvoirs de signature au chapitre financier; l'élaboration d'une nouvelle politique interne aux marchés; et l'élaboration de nouvelles procédures et d'une nouvelle structure de gouvernance afin de préciser les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes de tous les intervenants du processus de passation des marchés.
- Mettre en œuvre le plan d'action découlant de l'évaluation des menaces et des risques concernant les installations de la Commission dans tout le pays et mettre à jour l'analyse menée à l'égard de l'infrastructure électronique de la Commission afin d'assurer une sécurité adéquate.
- Fournir aux gestionnaires des outils fiables et à jour en matière de technologies de l'information en menant des recherches et en analysant l'information la plus récente, et mettre en œuvre le programme de remplacement de l'inventaire et de l'infrastructure de la Commission.
- Assurer la prestation de services efficaces de bibliothèque et de gestion de l'information au personnel de la Commission, y compris la prestation de conseils sur le traitement approprié des fichiers informatiques.

Priorité :

Mettre en œuvre le Projet d'innovation des technologies de l'information.

Plans :

- La Commission travaille actuellement à moderniser son Système de gestion des plaintes (SGP) et son Système automatisé de suivi – Équité en emploi (SASE). Le Projet d'innovation des technologies de l'information vise à mettre en œuvre un système d'information sur le flux des travaux qui sera convivial et accessible et qui améliorera la productivité, l'efficacité et la qualité des services. Ce projet permettra également d'améliorer les fonctions de suivi et d'établissement de rapports et jettera les bases pour les prochaines étapes de l'initiative Gouvernement en direct.

- Élaborer des normes de service internes pour les Services intégrés.

Priorité :

Renforcer les fonctions de vérification interne, d'évaluation et de gestion des risques à l'appui des vérifications stratégiques, des évaluations et de la prise de décisions.

Plans :

- Mettre à jour chaque année le plan de vérification interne, d'évaluation et de gestion des risques, pour fins d'approbation par les cadres supérieurs, de manière que le plan continue d'appuyer les priorités de la Commission et de répondre aux exigences du gouvernement.

- Élaborer des plans d'action en lien avec les résultats des vérifications et des évaluations et les soumettre à l'approbation du Comité de la vérification interne et de l'évaluation.
- Fournir des conseils professionnels aux gestionnaires sur les questions liées aux contrôles internes, aux évaluations et à la gestion des risques.

- Élaborer la politique et le cadre de la Commission en matière de gestion des risques d'ici mars 2004 et offrir des séances de sensibilisation et de formation visant à promouvoir la gestion des risques au sein de la Commission.

Priorité :

Appuyer l'exécution des programmes de la Commission en fournissant aux gestionnaires des services dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, des finances, de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).

Plans :

- Dans une perspective d'amélioration continue, élaborer un cadre de gestion intégrée comportant des liens clairement définis entre la vision stratégique, la planification opérationnelle, l'évaluation du rendement et la présentation des résultats.

Priorité :

Appuyer la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôle dans toute la Commission.

Plans :

Mettre sur pied un bureau de projet chargé des fonctions suivantes :

- élaborer et donner des séances de sensibilisation et de formation sur la fonction de contrôleur moderne à l'intention des cadres intermédiaires et supérieurs;

- assumer les préparatifs en vue de l'évaluation de l'état actuel de la fonction de contrôleur moderne à la Commission et coordonner les travaux à ce chapitre;

- élaborer un plan d'action lié à la fonction de contrôleur moderne et visant l'amélioration des pratiques de gestion, de la gestion des ressources et de la prise de décisions;

- exercer un suivi du plan d'action pour assurer une mise en œuvre dans les délais et établir des rapports d'étape et des recommandations à l'intention du Comité de direction, y compris des mesures correctives, si nécessaire.

Priorité :

Au cours des deux prochaines années, élaborer, mettre à l'essai et mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement axée sur les résultats.

Plans :

- Élaborer des cadres de gestion axés sur les résultats pour les deux grands programmes de la Commission : le programme de traitement des plaintes et le programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi.

- Intégrer la collecte de données sur les indicateurs de rendement des programmes axés sur les résultats à la mise au point des nouvelles applications électroniques concernant le flux des travaux, dont l'achèvement est prévu d'ici le 31 mars 2004.

PLANS ET PRIORITÉS

Résultat stratégique

Gestion des ressources

de la Commission

Direction des services intégrés

Appuyer la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôle dans toute la Commission. Au cours des deux prochaines années, élaborer, mettre à l'essai et mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement axée sur les résultats. Renforcer les fonctions de vérification interne, d'évaluation et de gestion des risques à l'appui des vérifications stratégiques, des évaluations et de la prise de décisions.

Appuyer l'exécution des programmes de la Commission en fournissant aux gestionnaires des services dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, des finances, de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).

Mettre en œuvre le Projet d'innovation des technologies de l'information.

Direction des ressources humaines

Fournir aux cadres supérieurs de la Commission des conseils sur les stratégies relatives à la gestion des ressources humaines, à l'appui de l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de la Commission.

Élaborer et mettre en œuvre un cadre détaillé relatif aux ressources humaines et assurer son intégration à la structure de planification et de reddition de comptes de la Commission.



La Direction des ressources humaines offre une gamme de services en matière de ressources humaines, contribue à aplanir les obstacles à l'égalité au sein de la Commission et voit à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans à long terme pour le recrutement, le maintien en poste et le perfectionnement du personnel, afin d'aider la Commission à faire face aux importants défis et enjeux concernant les ressources humaines.

La Direction des services intégrés offre des services dans les domaines de la planification stratégique et administrative, de la vérification et de l'évaluation, des finances, de l'administration, des technologies de l'information ainsi que de la gestion de l'information (bibliothèque et dossiers) afin d'aider les gestionnaires à remplir le mandat de la Commission et à s'acquitter de leurs responsabilités.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Gestion des ressources de la Commission

Services intégrés

4.4

La Commission évaluera de façon formelle comment elle peut répondre le mieux possible aux besoins des employeurs en matière de sensibilisation aux droits de la personne. Elle élaborera aussi un questionnaire destiné à évaluer les exposés qui sont faits par ses employés. Le site Internet servira à des fins éducatives, et grâce aux commentaires des utilisateurs, la Commission pourra déterminer son utilité pour ces derniers.

SUIVI

La Commission consacre en tout 41 ETP et 3 879 000 \$ à ce résultat stratégique.

RESSOURCES

En 2003-2004, au fur et à mesure que la Commission adopte des changements destinés à rendre le processus de traitement des plaintes plus efficace, plus efficient et davantage en mesure d'aborder les questions systémiques, la charge de travail de la Direction des politiques et du programme international ne pourra que s'alourdir. La Direction explorera des sources de financement de rechange ainsi que des partenariats avec d'autres ministères, organismes ou organisations.

Dans la planification de ses activités de promotion des droits de la personne, la Commission doit prendre des décisions afin d'optimiser l'incidence des ressources dont elle dispose. Par conséquent, elle devra établir des priorités en ce qui concerne les activités de promotion qu'elle peut mener et centrer ses efforts sur les initiatives et les groupes de clients qui, selon elle, entraîneront les changements les plus efficaces pour les Canadiens.

DÉFIS ET RISQUES

- Au niveau multilatéral, continuer à jouer un rôle important au sein du Comité international de coordination des institutions nationales des droits de l'homme et continuer à prendre part aux travaux de la Commission des droits de l'homme des Nations Unies. En outre, en 2003-2004, la Commission jouera un rôle de premier plan au sein du Réseau des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits de l'homme des Amériques, qui a été constitué en 2002. Au niveau bilatéral, la Commission continuera d'apporter un appui aux commissions des droits de la personne de l'Indonésie, de l'Inde et d'autres pays grâce à une aide financière de l'Agence canadienne de développement international.
- Mettre en œuvre et améliorer constamment la stratégie du programme international et élargir les partenariats avec les ministères fédéraux clés pour assurer l'adoption de politiques et de programmes cohérents et l'octroi d'un financement externe suffisant au programme international.

Plans :

Soutenir les organismes nationaux des droits de la personne à l'étranger.

Priorité :

- Élargir les activités auprès de certains intervenants (y compris la société civile et les secteurs public et privé sous réglementation fédérale) au sujet du programme de transformation de la Commission. En 2003-2004, la Direction se penchera sur les activités qui seront nécessaires auprès des communautés autochtones, car le Parlement envisage d'élargir le rôle que joue la Commission auprès d'elles.

- En collaboration avec la Direction de la promotion des droits de la personne, élaborer et diffuser des publications, des discours et des guides de formation sur les droits de la personne, comme le guide sur les mesures d'adaptation en milieu de travail, les modèles de politiques et les autres employés et fournisseurs de service sous réglementation fédérale afin de les aider à élaborer des politiques et des pratiques en matière de droits de la personne ou à améliorer celles en vigueur. Cela comprend la participation aux travaux du comité de l'Association canadienne de normalisation chargé de l'établissement de normes nationales d'aménagement pour un accès facile, ainsi que des contacts et une collaboration réguliers avec des organismes qui traitent aussi des plaintes (comme l'Office des transports du Canada).

Plans :

Veiller à ce que les activités stratégiques de la Commission en matière de droits de la personne soient axées sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé et des organismes bénévoles.

Priorité :

- Mener des recherches et élaborer des améliorations possibles au système de gestion des dossiers en vue d'améliorer son efficacité et son efficacité et de s'assurer que la Commission dispose des outils et des marches à suivre voulus pour traiter de façon appropriée les dossiers ayant les plus grandes répercussions sur les droits de la personne.

- Fournir des conseils et des commentaires aux ministères fédéraux et aux autres employés et fournisseurs de service sous réglementation fédérale afin de les aider à élaborer des politiques et des pratiques en matière de droits de la personne ou à améliorer celles en vigueur. Cela comprend la participation aux travaux du comité de l'Association canadienne de normalisation chargé de l'établissement de normes nationales d'aménagement pour un accès facile, ainsi que des contacts et une collaboration réguliers avec des organismes qui traitent aussi des plaintes (comme l'Office des transports du Canada).

- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie sur les intervenants qui assurera un dialogue constant entre la Commission et ses intervenants (c.-à-d. les ministères et organismes fédéraux, le secteur privé et les organisations non gouvernementales). Ce dialogue portera notamment sur le partage d'information avec les intervenants au sujet du processus de transformation en cours à la Commission, la promotion du processus de règlement des différends dans le cadre du traitement des plaintes et l'obtention de commentaires sur les processus de la Commission.

d'adaptation. La Direction continuera également de fournir des conseils et de la formation au personnel de la Commission et aux intervenants de l'extérieur sur les énoncés de politiques en vigueur, comme la Politique sur le dépistage des drogues et de l'alcool.

- Mener des enquêtes stratégiques afin d'aborder certaines questions systémiques relatives aux droits de la personne. En 2003-2004, la Commission terminera et publiera une étude sur la situation des femmes purgeant une peine fédérale et elle poursuivra ses études stratégiques sur d'autres questions systémiques liées aux droits de la personne.

- Exercer un suivi quant aux nouvelles préoccupations relatives aux droits de la personne et étudier les nouvelles dispositions législatives et politiques gouvernementales afin d'assurer leur conformité aux normes relatives aux droits de la personne, et rédiger des mémoires parlementaires, au besoin.

- Entreprendre des analyses régulières de l'environnement pour permettre à la Commission d'adapter ses priorités stratégiques et de réagir rapidement aux faits nouveaux intervenant dans le domaine des droits de la personne.

- Continuer à élaborer des priorités stratégiques en matière de droits de la personne et à les intégrer aux processus de planification stratégique et opérationnelle de la Commission.

Priorité :

Fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des dossiers.

Plans :

- Veiller à ce qu'on puisse répondre rapidement aux questions soulevées dans des dossiers particuliers au moyen d'analyses stratégiques et de résultats de recherche à l'intention de la présidente et d'autres directions de la Commission. Comme suite aux ordonnances du Tribunal et aux règlements négociés, fournir des conseils stratégiques aux mis en cause pour que leurs politiques en matière de droits de la personne respectent la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.



de principe de la Commission sur la déficience et l'obligation préférentielle des Autochtones, de même qu'en révisant la position nations et en rendant publique la politique révisée sur l'embauche terminant les consultations avec les organisations des Premières personnes afin de guider la prise de décisions à la Commission, en mise en application de la *Loi canadienne sur les droits de la*

Plans :

Mener des recherches et élaborer des énoncés de politiques, des positions de principe et d'autres documents stratégiques ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants sur les principes des droits de la personne.

Priorité :

Direction des politiques et du programme international

- Répondre activement aux demandes de renseignements émanant des médias.
- Prendre des mesures en vue d'améliorer les services que la Commission fournit au public en réaménageant son site Internet, en mettant à jour les publications et divers outils à la lumière des nouveaux processus, en élaborant des normes de service internes et en formant les agents d'information publique de manière à ce qu'ils fournissent aux clients des réponses opportunes et reflétant les changements en cours.
- Prendre des mesures en vue d'améliorer les services que la Commission fournit au public en réaménageant son site Internet, en mettant à jour les publications et divers outils à la lumière des nouveaux processus, en élaborant des normes de service internes et en formant les agents d'information publique de manière à ce qu'ils fournissent aux clients des réponses opportunes et reflétant les changements en cours.
- Prendre des mesures en vue d'améliorer les services que la Commission fournit au public en réaménageant son site Internet, en mettant à jour les publications et divers outils à la lumière des nouveaux processus, en élaborant des normes de service internes et en formant les agents d'information publique de manière à ce qu'ils fournissent aux clients des réponses opportunes et reflétant les changements en cours.

Priorité :

Appuyer la mise en œuvre du processus de transformation de la Commission, entre autres par des améliorations au site Internet, afin d'accroître la qualité des services.

Plans :

- Mettre en œuvre un plan de communication stratégique visant à fournir un cadre pour toutes les activités de promotion et de sensibilisation de la Commission d'ici le 31 mars 2004. Le plan comprendra la révision du site Internet de la Commission et des stratégies visant à en accroître l'utilisation.

- En collaboration avec la Direction des politiques et du programme international, consulter les intervenants afin d'appuyer le processus de transformation en cours à la Commission. La Commission fournira de l'information au personnel et aux intervenants externes quant aux nouvelles approches et aux priorités qui seront établies. Elle jouera également un rôle de sensibilisation auprès des professionnels des ressources humaines qui traitent régulièrement avec elle, de manière à assurer la compréhension et le respect des nouveaux processus.

Priorité :

Informar les Canadiens au sujet des programmes et services de la Commission et informer les employeurs au sujet de l'intégration des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web.

Plans :

- Continuer à fournir de l'information aux Canadiens au sujet des programmes, des services et du champ de compétence de la Commission, notamment par l'entremise de son site Internet.
- Concentrer les efforts de la Commission sur les activités de sensibilisation destinées aux employeurs dont les effectifs sont visés par la Loi canadienne sur les droits de la personne ou la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Au moyen de réunions, d'ateliers,



Compréhension et
acceptation accrues des
principes des droits de
la personne et de
l'équité en matière
d'emploi et réduction
des pratiques discrimi-
natoires en milieu de
travail

Direction de la promotion des droits de

la personne

Appuyer la mise en œuvre du processus de
transformation de la Commission, entre autres
par des améliorations au site Internet, afin
d'accroître la qualité des services.

Informer les Canadiens au sujet des programmes
et services de la Commission et informer les
employeurs au sujet de l'intégration des prin-
cipes des droits de la personne et de l'équité en
matière d'emploi en milieu de travail en accen-
tuant la présence de la Commission sur le Web.

Direction des politiques et du programme

international

Mener des recherches et élaborer des énoncés de
politiques, des positions de principe et d'autres
documents stratégiques ayant trait aux droits de
la personne afin d'appuyer les activités de la
Commission et d'informer les intervenants sur
les principes des droits de la personne.

Fournir des conseils stratégiques relatifs aux
droits de la personne en appui au système de
gestion des dossiers.

Veiller à ce que les activités stratégiques de
la Commission en matière de droits de la
personne soient axées sur le citoyen grâce à
des partenariats élargis avec d'autres ministères,
le secteur privé et des organismes bénévoles.
Soutenir les organismes nationaux des droits
de la personne à l'étranger.

La Loi canadienne sur les droits de la personne et à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ainsi qu'au rôle et aux activités de la Commission. Elle doit mieux faire connaître au public les principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi qui sous-tendent les lois et gagner son appui à ces principes.

En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la Commission « entreprend ou patronne des programmes de recherche » liés à ses fonctions et responsabilités, « fait ou fait faire les études sur les droits et libertés de la personne » et tente, par tous les moyens conformes à ses responsabilités en vertu de la *Loi*, d'empêcher la perpétration des actes discriminatoires interdits par cette dernière. Pour ce faire, la Direction des politiques et du programme international mène des recherches et élabore des politiques visant à guider les activités de la Commission et à informer le public, le gouvernement, les employeurs et les fournisseurs de services quant aux principes relatifs aux droits de la personne, de manière qu'ils améliorent leurs pratiques à cet égard.

La Commission continuera à mieux faire connaître les principes et les pratiques des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi aux Canadiens, aux ministères fédéraux, aux employeurs et aux fournisseurs de services sous réglementation fédérale afin de réduire les pratiques discriminatoires en milieu de travail et de faciliter l'accès aux voies de recours appropriées.



La Direction de la promotion des droits de la personne est chargée d'élaborer et d'exécuter des programmes d'information visant à sensibiliser le public à

RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail

4.3 Promotion des droits de la personne

L'évaluation du rendement est menée sur une base régulière. Le Comité de révision des vérifications de la Commission procède à des évaluations régulières du travail des vérificateurs de façon à assurer la cohérence des démarches. Il tient en outre une réunion mensuelle avec tout le personnel de l'équité en emploi pour passer en revue les progrès et discuter des questions touchant les vérifications. La Commission utilise aussi le Système automatisé de suivi – Équité en matière d'emploi (SASÉ) pour faire le suivi régulier des progrès et des normes relativement aux vérifications.

SUIVI

La Commission consacre en tout 22 ETP et 2 376 000 \$ au résultat stratégique du programme de l'équité en matière d'emploi.

RESSOURCES

Le plus grand défi qui se pose à la Commission tient au manque de ressources dont elle dispose pour s'acquitter, dans des délais raisonnables, du mandat que lui confère la Loi. La Commission devra réduire considérablement le nombre de vérifications initiales si elle ne reçoit pas, dans le cadre du processus quinquennal de renouvellement de son mandat, la confirmation de ses ressources actuelles ainsi que de ressources supplémentaires pour s'acquitter de ses nouvelles obligations, comme la tenue de vérifications de la mise en œuvre visant à exercer un suivi pour s'assurer que des progrès raisonnables sont accomplis.

veiller à ce que les employeurs déjà en conformité fassent les ajustements nécessaires afin de mettre à jour leur évaluation des écarts sur le plan de la représentation.



À la fin de 2003, les données du Recensement de 2001 sur les taux de disponibilité des groupes désignés dans la population active canadienne seront publiées. Il est prévu que plusieurs de ces taux augmenteront considérablement. Comme il était mentionné dans le rapport de l'an dernier, la Commission devra mettre en œuvre une stratégie en 2004-2005 pour

DÉFIS ET RISQUES

• Améliorer la capacité des employeurs à répondre aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à s'y conformer, par la prestation de formation, d'ateliers et d'instruments de travail. La Commission conclura des protocoles d'entente avec la Direction générale du travail de Développement des ressources humaines Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor en vue d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies pour atteindre cet objectif.

Plans :

Aider les employeurs à comprendre la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.

Priorité :

- Évaluer chaque année la nécessité de mener une vérification de mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi auprès des employeurs dont les rapports de deuxième ou de troisième année laissent croire à un manque de progrès raisonnables, et prendre les mesures requises. Sur la foi de l'évaluation initiale mentionnée plus haut, les premières vérifications de mise en œuvre devraient commencer en 2003-2004.
- Envoyer chaque année une lettre aux employeurs dont les rapports de première année laissent croire à un manque de progrès raisonnables.
- Effectuer chaque année une évaluation des employeurs déclarés en conformité depuis au moins un an. Une évaluation initiale menée au cours du dernier exercice financier a révélé que seulement 20 % des objectifs des employeurs étaient atteints. Par conséquent, la charge de travail quant au suivi et aux suites à donner sera élevée.

Plans :

Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi réalisent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation.

Priorité :

- Terminer les 17 vérifications de suivi qui étaient en cours au 31 mars 2003 (ce qui comprend la rédaction de rapports de conformité ou de recommandations à la Commission pour la prise de mesures d'exécution).
- En 2003-2004 et au cours des années subséquentes, amorcer les vérifications de suivi selon les dates prévues auprès des employeurs qui avaient dû signer des engagements à la suite de vérifications initiales.
- Terminer les préparatifs voulus pour permettre à la Commission d'entreprendre des vérifications auprès des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada et du Service canadien du renseignement de sécurité au début de 2004-2005.
- Terminer deux projets pilotes au cours de la prochaine année (ce qui comprend la rédaction de lettres et/ou de rapports de conformité) : 1) l'un portant sur les 15 vérifications menées auprès d'organismes du secteur public comptant moins de 100 employés; 2) l'autre portant sur 15 des 25 vérifications pilotes menées auprès de petits employeurs du secteur privé comptant de 100 à 299 employés. Les travaux seront menés au moyen d'une méthode simplifiée de vérification de la conformité, spécialement mise au point pour ces projets.
- Terminer au cours de la prochaine année les 48 vérifications initiales qui seront en cours au début de 2003-2004 (ce qui comprend la rédaction de rapports de conformité ou de rapports provisoires signés comportant des engagements). Ces vérifications seront menées au moyen de la méthode courante.
- Terminer deux projets pilotes au cours de la prochaine année (ce qui comprend la rédaction de lettres et/ou de rapports de conformité) : 1) l'un portant sur les 15 vérifications menées auprès d'organismes du secteur public comptant moins de 100 employés; 2) l'autre portant sur 15 des 25 vérifications pilotes menées auprès de petits employeurs du secteur privé comptant de 100 à 299 employés. Les travaux seront menés au moyen d'une méthode simplifiée de vérification de la conformité, spécialement mise au point pour ces projets.
- Terminer les préparatifs voulus pour permettre à la Commission d'entreprendre des vérifications auprès des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada et du Service canadien du renseignement de sécurité au début de 2004-2005.
- En 2003-2004 et au cours des années subséquentes, amorcer les vérifications de suivi selon les dates prévues auprès des employeurs qui avaient dû signer des engagements à la suite de vérifications initiales.
- Terminer les 17 vérifications de suivi qui étaient en cours au 31 mars 2003 (ce qui comprend la rédaction de rapports de conformité ou de recommandations à la Commission pour la prise de mesures d'exécution).

employeurs. À l'heure actuelle, elle doit toujours mener des vérifications auprès de 268 employeurs (en majorité de petite taille).

Résultat stratégique	Priorités
----------------------	-----------

Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi

Veiller à ce que les employés n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la Loi sur l'équité en matière d'emploi et se conformément à celle-ci.

Veiller à ce que les employés déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi réalisent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation.

Aider les employés à comprendre la Loi sur l'équité en matière d'emploi, leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.

Priorité :

Veiller à ce que les employés n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la Loi sur l'équité en matière d'emploi et se conformément à celle-ci.

Plans :

- Au cours de chacune des trois prochaines années, lancer 52 nouvelles vérifications auprès d'employeurs qui n'ont pas encore été vérifiés. Au départ, la Commission s'attendait à pouvoir lancer des vérifications auprès de tous les employeurs visés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi d'ici le 31 mars 2003. Toutefois, rien dans son expérience ne lui permettait de deviner qu'autant d'employeurs ne seraient pas en conformité, ni même près de l'être, au moment de la première vérification, et qu'il faudrait avoir recours à des mesures d'exécution auprès de 20 % d'entre eux avant qu'ils ne se conformément aux exigences de la Loi. Par conséquent, la Commission a accordé la priorité aux gros



handicapées et les membres des minorités visibles. Dès que les employeurs sont jugés en conformité, c'est-à-dire qu'ils se sont dotés d'un plan visant la pleine représentation des quatre groupes, la Commission suit les progrès réalisés et prend des mesures, y compris la conduite de nouvelles vérifications, en l'absence de progrès raisonnables dans l'élimination de la sous-représentation.

On s'attend que, dès 2003-2004, la Commission aura essentiellement terminé les vérifications initiales et portera son attention sur l'exercice d'un suivi à l'égard des progrès raisonnables réalisés par les employeurs vers une pleine représentation des quatre groupes, en prenant des mesures d'exécution, au besoin. La plupart des employeurs ont nécessité deux, voire, dans certains cas, trois vérifications avant d'être jugés en conformité. Par conséquent, la Commission a concentré ses efforts sur les gros employeurs, ce qui fait qu'environ 85 % des employés sont désormais protégés. Il reste à la Commission à vérifier la moitié environ des employeurs.

Pendant la période précédant la période de planification, la Commission a procédé à une évaluation de son programme de vérification de l'équité en matière d'emploi, y compris au moyen d'un sondage auprès des employeurs, et a participé à un examen parlementaire de ses activités dans le domaine de l'équité en matière d'emploi. Elle a aussi mené des consultations auprès des intervenants en prévision des audiences parlementaires.



La Commission procède à des vérifications auprès d'employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale comptant plus de 100 employés, de sociétés d'État et de ministères et d'organismes fédéraux afin de veiller à assurer la conformité à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à remédier à tout manquement à cet égard. La *Loi* prévoit que les employeurs prennent les mesures voulues afin de repérer, de rectifier ou d'éliminer les effets de la discrimination dans l'emploi, qu'elle soit intentionnelle ou non, sur les quatre groupes désignés que sont les femmes, les Autochtones, les personnes

RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Équité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi

4.2 Équité en matière d'emploi

Des mesures de suivi sont en vigueur afin de s'assurer que les nouvelles plaintes sont traitées sans délai, que les rapports présentés à la Commission sont de bonne qualité et que les exigences relatives à la justice naturelle sont respectées dans la manière dont les plaintes sont signifiées aux mis en cause et dont les rapports sont communiqués aux parties. Ces mesures comprennent la gestion de la charge de travail par les superviseurs, la prestation de conseils au personnel par les superviseurs et les conseillers juridiques et l'examen de tous les rapports avant que ceux-ci soient remis aux commissaires.

SUIVI

La Commission consacre en tout 106 ETP et 12 505 000 \$ à la gestion et au règlement des plaintes relatives aux droits de la personne.

RESSOURCES

80 à 100. À la lumière de ces contraintes liées aux ressources, la capacité de la Commission à s'acquitter de sa charge de travail dépendra des économies réalisées à la suite de l'adoption d'un nouveau modèle de fonctionnement pour la Commission auprès du Tribunal canadien des droits de la personne et de vastes mesures d'efficacité aux niveaux des procédures et de la gestion.

On prévoit que la fonction principale de gestion des dossiers de la Commission accapamera toutes les ressources de la Direction des services juridiques pendant la période visée par le présent rapport. Comme le montre une récente démarche d'établissement de budget en fonction des activités, les niveaux de ressources en vigueur sont inférieurs au volume de la demande pour des services juridiques. La Direction a les ressources pour traiter de 50 à 60 dossiers déferés au tribunal en vertu de la procédure en vigueur actuellement, tandis que sa charge de travail en compte de

signées.

Le grand défi qui se pose à la Commission comporte deux volets : traiter un volume excessif de dossiers tout en modernisant son processus de traitement des plaintes. En vertu de son modèle opérationnel antérieur, la Commission avait des ressources pour gérer une charge de travail annuelle de 600 plaintes signées. En 2002, la Commission a reçu 800 plaintes

DEFFIS ET RISQUES

Le grand défi qui se pose à la Commission comporte deux volets : traiter un volume excessif de dossiers tout en modernisant son processus de traitement des plaintes. En vertu de son modèle opérationnel antérieur, la Commission avait des ressources pour gérer une charge de travail annuelle de 600 plaintes signées. En 2002, la Commission a reçu 800 plaintes

Le grand défi qui se pose à la Commission comporte deux volets : traiter un volume excessif de dossiers tout en modernisant son processus de traitement des plaintes. En vertu de son modèle opérationnel antérieur, la Commission avait des ressources pour gérer une charge de travail annuelle de 600 plaintes signées. En 2002, la Commission a reçu 800 plaintes

Le grand défi qui se pose à la Commission comporte deux volets : traiter un volume excessif de dossiers tout en modernisant son processus de traitement des plaintes. En vertu de son modèle opérationnel antérieur, la Commission avait des ressources pour gérer une charge de travail annuelle de 600 plaintes signées. En 2002, la Commission a reçu 800 plaintes

Le grand défi qui se pose à la Commission comporte deux volets : traiter un volume excessif de dossiers tout en modernisant son processus de traitement des plaintes. En vertu de son modèle opérationnel antérieur, la Commission avait des ressources pour gérer une charge de travail annuelle de 600 plaintes signées. En 2002, la Commission a reçu 800 plaintes

Le grand défi qui se pose à la Commission comporte deux volets : traiter un volume excessif de dossiers tout en modernisant son processus de traitement des plaintes. En vertu de son modèle opérationnel antérieur, la Commission avait des ressources pour gérer une charge de travail annuelle de 600 plaintes signées. En 2002, la Commission a reçu 800 plaintes

Le grand défi qui se pose à la Commission comporte deux volets : traiter un volume excessif de dossiers tout en modernisant son processus de traitement des plaintes. En vertu de son modèle opérationnel antérieur, la Commission avait des ressources pour gérer une charge de travail annuelle de 600 plaintes signées. En 2002, la Commission a reçu 800 plaintes

Le grand défi qui se pose à la Commission comporte deux volets : traiter un volume excessif de dossiers tout en modernisant son processus de traitement des plaintes. En vertu de son modèle opérationnel antérieur, la Commission avait des ressources pour gérer une charge de travail annuelle de 600 plaintes signées. En 2002, la Commission a reçu 800 plaintes



Poursuivre la liaison avec les services juridiques des commissions provinciales et territoriales des droits de la personne.

Priorité :

- Participer aux consultations menées par la Commission auprès des intervenants du secteur juridique pour s'assurer de leur appui aux initiatives de la Commission.
- Cerner les besoins en matière de changements législatifs ou réglementaires et travailler activement à l'élaboration de ces derniers.
- Continuer de fournir des conseils et un soutien juridiques à l'équipe de la haute direction de la Commission en ce qui concerne les initiatives proposées (c.-à-d. l'amélioration du processus de règlement des plaintes).
- Mener des recherches sur les pratiques exemplaires en vigueur dans des organisations de même nature.

Plans :

Apporter un soutien juridique aux initiatives de réforme qui visent la simplification des activités et des processus à tous les niveaux de l'organisation.

Priorité :

- Assurer une représentation adéquate de l'intérêt public devant le Tribunal et les cours.
- Accroître le recours à la médiation et à la discussion pour régler les plaintes.
- Assurer une gestion efficace des dossiers au moyen des systèmes de suivi.
- Apporter un point de vue juridique tôt dans le processus de règlement des plaintes, le processus de vérification de l'équité en matière d'emploi et les initiatives d'élaboration de politiques.

- Répondre aux demandes de conseils juridiques de la part de la présidente, des commissaires et des membres de l'équipe de la haute direction de la Commission.

Plans :

Fournir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à l'équipe de la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de traitement des plaintes, le processus de vérification de l'équité en matière d'emploi, les initiatives stratégiques et de promotion et les questions administratives.

Priorité :

Direction des services juridiques

Pratiques de gestion : Le plan de réforme du processus suppose la prise de mesures en vue de l'amélioration des pratiques de gestion à la Commission. L'élaboration de normes de service et de mesures du rendement aidera les employés à gérer les dossiers avec efficacité et sans délai. Une plus grande responsabilisation et le travail en équipe sont au cœur du renouvellement des pratiques de gestion de la Commission. De plus, la Commission a reçu 1,4 million de dollars pour la refonte de ses applications électroniques pour la gestion des dossiers, sur une période de deux ans.

Intérêt public : Le rôle de la Commission consistant à veiller à la prise en compte de l'intérêt public dans les plaintes relatives aux droits de la personne sous-tend la réforme du processus de traitement des plaintes. La Commission renforcera la fonction de triage des plaintes de façon à assurer une répartition adéquate des ressources.

pour réformer le processus de traitement des plaintes. À cet égard, la Commission vise à accroître le taux de règlement des différends par l'établissement, en 2003-2004, d'un processus amélioré de règlement des différends en tant que solution de rechange aux enquêtes et aux procédures judiciaires. Le règlement des différends sera accessible aux parties à toute étape de la vie d'une plainte.

200 enquêtes devraient être menées à terme avant le 31 mars 2003, sans compter les 400 enquêtes qui sont terminées au moyen des ressources courantes de la Commission.

En 2003-2004, dans le cadre du nouveau modèle opérationnel, les ressources seront affectées pour une bonne part au début du processus de traitement des plaintes, particulièrement à l'accueil et à la médiation, afin de régler les plaintes plus tôt au cours du processus, avant d'en arriver à l'étape, plus exigeante en termes de ressources, de l'enquête, et d'autres ressources seront utilisées pour accélérer certaines enquêtes. Dans les années subséquentes, soit 2004-2005 et 2005-2006, la Commission établira sa stratégie d'affectation des ressources en fonction des résultats des travaux menés en 2003-2004 et à la lumière des réformes en profondeur qui auront été effectuées au processus de traitement des plaintes.

Priorité :

Réformer le processus de traitement des plaintes.

Plans :

En 2003-2004, la Commission se donne l'objectif d'avoir un processus de traitement des plaintes qui :

- soit sensiblement plus efficace et efficient;
- permette de répartir les ressources de façon à satisfaire le plus possible les exigences de l'intérêt public;
- se prête à l'établissement de normes de service et de mesures du rendement raisonnables.

Depuis sa mise sur pied, la Commission a fonctionné avec un modèle de traitement des plaintes qui privilégiait les enquêtes par rapport au règlement des différends. En 2002-2003, la Commission décidait qu'un processus redéfini, moins axé sur la confrontation et davantage sur l'intérêt public servirait mieux les Canadiens. Le processus de réforme avancé par la Commission comprend donc les éléments principaux suivants :

Règlement des différends : Le recours accru aux modes alternatifs de règlement des différends est la pierre angulaire du plan de la Commission

11 motifs de distinction illicite énoncés dans la Loi. Elle fait également enquête sur les plaintes de disparité salariale fondée sur le sexe dans les ministères et organismes fédéraux et les établissements sous réglementation fédérale. L'enquête sur les plaintes et les décisions subséquentes prises par le Tribunal et les cours établissent la jurisprudence et les précédents qui orientent la protection des droits de la personne au Canada. Généralement, la Commission mène enquête à l'égard d'environ 400 plaintes de discrimination chaque année, à l'exclusion des plaintes de disparité salariale.

Les plaintes de disparité salariale sont moins nombreuses, mais nécessitent une enquête plus complexe et plus longue, ainsi que des analyses et des discussions poussées avec les employés, les agents négociateurs et les employeurs. En raison de leur complexité et des conséquences financières pour les employeurs, ces plaintes sont difficiles à régler et nécessitent souvent une enquête prolongée ainsi que des audiences devant le Tribunal ou les cours. Au cours des dernières années, les allégations de disparité salariale systématique ont représenté de 1 % à 2 % de toutes les demandes de renseignements reçues par la Commission. En 2002-2003, en réorientant ses interventions dans les enquêtes relatives à la disparité salariale, la Commission a réduit sa charge de travail en plaintes de disparité salariale de près de 70 %. En 2003-2004, elle poursuivra l'instruction des 56 plaintes (regroupant quelque 70 000 employés) déjà déposées et étudiera toutes les nouvelles plaintes qui seront déposées.

Priorité :

Éliminer le surplus de plaintes à chaque étape du processus de traitement.

Plans :

Le surplus de plaintes représente un problème sérieux en matière de service pour la Commission. Cette dernière a constaté que le nombre de plaintes à chaque étape du traitement (accueil, médiation, enquête, conciliation) était supérieur à ses capacités compte tenu de ses ressources actuelles.

En 2002-2003, le Conseil du Trésor a approuvé des ressources temporaires additionnelles de 570 000 \$ par année pendant quatre ans afin d'éliminer une partie de l'arriéré. En 2002-2003, la Commission avait l'objectif d'utiliser ces ressources pour terminer les enquêtes dans 155 plaintes. Le rendement de la Commission à cet égard a dépassé les attentes, puisque

plus approfondie par le Tribunal. La médiation est offerte aux parties dès le dépôt de la plainte. Il s'agit d'un processus facultatif, confidentiel et offert sans avenu de responsabilité. L'objectif est d'aider les parties à comprendre les intérêts de l'autre et à travailler en vue d'atteindre un règlement mutuellement acceptable.

À l'étape postérieure à l'enquête, les commissaires peuvent désigner un conciliateur avant de décider du renvoi de l'affaire devant le Tribunal, ou ils peuvent demander la constitution d'un tribunal et offrir aux parties le recours aux services de règlement des différends avant le début de l'instruction judiciaire. Si dans le passé la Commission était encline à favoriser la première approche, elle tend désormais, dans une optique de simplification du processus de traitement des plaintes, à privilégier l'autre démarche. L'une et l'autre formules diffèrent de la médiation préalable à l'enquête du fait que les commissaires ont passé en revue le dossier et que les faits tels que recensés par l'enquêteur sont présentés pour examen.

Dans la perspective de la refonte de son processus de traitement des plaintes, la Commission envisage d'utiliser davantage ces autres modes de règlement des différends et de les promouvoir activement à titre de solution de rechange à l'enquête et à une approche de confrontation. Une nouvelle Direction des services de règlement des différends, instituée le 1^{er} février 2003, s'est vu confier le mandat de compléter les services offerts et de contribuer à régler un plus grand nombre de dossiers. Elle agira de façon distincte et indépendante par rapport aux autres composantes du processus de traitement des plaintes (accueil, services d'enquête et procédures judiciaires).

En 2002, 250 plaintes ont été confiées aux services de médiation avant l'enquête et 159 ont été renvoyées à des conciliateurs après l'enquête. Un total de 160 plaintes confiées à la médiation ont abouti à un règlement, ce qui correspond à un taux de règlement de 64 %, comparativement à un taux de 50 % de réussite pour 80 des plaintes renvoyées à la conciliation.

Enquête : Lorsqu'il est impossible de régler une plainte par la médiation, la Commission nomme un enquêteur. La Commission fait enquête sur les plaintes de discrimination en milieu de travail et de prestation de biens et de services généralement offerts au grand public, en se fondant sur les



Services de règlement des différends : Si ces services sont offerts aux parties à l'une ou l'autre des étapes du processus, en pratique, ils surviennent à deux moments clés : à l'étape préalable à l'enquête, soit immédiatement après le dépôt de la plainte, ou à l'étape postérieure à l'enquête, après que, sur la foi des conclusions de l'enquêteur, les commissaires reconnaissent le bien-fondé de la plainte et jugent que celle-ci doit faire l'objet d'une étude

Accueil : Les plaintes doivent être traitées rapidement, selon les normes habituellement associées à un bon service, et conformément aux principes de la justice naturelle. Si la Commission prévoit mener à bien l'instruction de quelque 1 500 dossiers de plainte, environ 600 plaintes (800 en 2002) donneront lieu à des plaintes signées qui seront traitées dans le cadre du processus de traitement des plaintes. Certaines d'entre elles n'auront pas de suites pour diverses raisons : à la suite d'un examen plus attentif, le plaignant décidera de ne pas pousser l'affaire plus loin; parfois, le sujet de la plainte ne sera pas de la compétence de la Commission ou certaines plaintes seront renvoyées à d'autres mécanismes de recours en vertu du paragraphe 41(1) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Les plaintes signées seront traitées par la médiation et dans le cadre d'enquêtes, dont l'issue sera présentée aux commissaires pour décision.

Demande de renseignements : Une demande de renseignements signifie tout contact initial avec la Commission effectué par une personne, un groupe ou un organisme voulant obtenir de l'information ou signaler une situation ou une préoccupation. La Commission répondra à environ 50 000 demandes de renseignements par an, et déterminera si la situation relève de sa compétence ou doit être déferée à une autre instance. Pour assurer un meilleur service au public, la Commission prévoit moderniser son service téléphonique pendant la période visée par le présent rapport.

Le traitement des plaintes comprend les étapes suivantes : demande de renseignements, accueil, enquête et procédures judiciaires. Des services de règlement des différends sont offerts à un stade ou l'autre du processus.

Plans :

S'occuper de la charge de travail annuelle de quelque 600 plaintes (exceptionnellement, la Commission a reçu 800 plaintes en 2002).

Priorité :

En vertu de la loi, la Commission doit traiter toutes les plaintes qu'elle reçoit. Chaque plainte signée est ultérieurement soumise aux commissaires en vue d'une décision. Les commissaires peuvent exercer le pouvoir discrétionnaire prévu à l'article 41 de la Loi pour déterminer s'il convient ou non d'instruire telle ou telle plainte, en fonction de facteurs comme la possibilité d'un autre mécanisme de recours, le champ de compétence ou le respect du délai. Ils décident aussi d'approuver ou non un règlement intervenu entre les parties à l'issue d'une médiation ou d'une conciliation et d'autoriser le retrait d'une plainte. À la suite d'une enquête, ils examinent les éléments de la plainte énoncés dans le rapport de l'enquêteur et les arguments des parties et décident s'il y a lieu de rejeter la plainte ou de la renvoyer en conciliation ou devant un tribunal. Si la conciliation échoue, les commissaires doivent encore décider s'il convient de rejeter la plainte ou de la renvoyer devant un tribunal.

En 2001, la Commission, à la faveur d'un examen détaillé de ses 24 années d'activité, constatait qu'elle avait accumulé un arriéré de plaintes depuis sa mise sur pied. L'arriéré est défini par le nombre de dossiers ouverts en sus du nombre qui seraient normalement ouverts si la Commission parvenait à clore un nombre de dossiers égal à celui qu'elle ouvre chaque année. Bien que la Commission soit parvenue à réduire son arriéré à diverses périodes de son existence, elle n'a jamais eu les ressources voulues pour traiter toutes les plaintes qu'elle reçoit dans une année donnée. Par exemple, en 2002, la Commission a reçu 800 plaintes signées, soit 200 de plus que ses ressources lui permettent de traiter en vertu de son modèle opérationnel traditionnel.

En 2002, un examen des normes de service et des normes opérationnelles de la Commission concluait qu'avec les procédures en vigueur, l'instruction d'une plainte pouvait prendre jusqu'à deux ans. Il confirmait aussi que l'approche utilisée pour le traitement des plaintes ne se prêtait pas à l'établissement de normes de service raisonnables. La longueur du processus de traitement des plaintes et le caractère endémique de l'arriéré menaient à la conclusion qu'une réforme en profondeur du modèle opérationnel s'imposait. La réforme du processus de traitement des plaintes s'est donc amorcée à l'automne 2002.



PLANS ET PRIORITÉS

Résultat stratégique	Priorités
Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	<p>Secteur des opérations</p> <p>S'occuper d'une charge de travail annuelle de quelque 600 plaintes signées (exceptionnellement, la Commission a reçu 800 plaintes en 2002).</p> <p>Éliminer le surplus de plaintes à chaque étape du processus de traitement.</p> <p>Réformer le processus de traitement des plaintes.</p>
	<p>Direction des services juridiques</p> <p>Offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à l'équipe de la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de traitement des plaintes, le processus de vérification de l'équité en matière d'emploi, les initiatives stratégiques et de promotion et les questions administratives.</p> <p>Apporter un soutien juridique aux initiatives de changement qui visent à rationaliser les processus et les activités au sein de la Commission.</p> <p>Poursuivre la liaison avec les services juridiques des commissions provinciales et territoriales des droits de la personne.</p> <p>Faciliter l'adoption d'un système de dépôt électronique des documents juridiques.</p>

Plans et priorités en fonction des résultats stratégiques

La Commission canadienne des droits de la personne offre les services suivants : services liés aux plaintes, services liés à l'équité en matière d'emploi, promotion des droits de la personne et services intégrés. Chaque service correspond à l'un de ses quatre résultats stratégiques.

4.1 Plaintes

RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne

La Commission offre un recours aux Canadiens qui croient que leurs droits, aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, ont été violés. La *Loi* vise les ministères et organismes fédéraux ainsi que les employeurs et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale.

La Commission est habilitée, par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, à faire enquête sur les plaintes de discrimination en milieu de travail et de prestation des biens et des services généralement offerts au grand public, en se fondant sur les 11 motifs de distinction illicite énoncés dans la *Loi*. La Commission est également autorisée à faire enquête sur les plaintes de disparité salariale fondée sur le sexe.

La Direction des services juridiques offre des services de consultation et de défense à la Commission. Elle donne des conseils juridiques, sur demande, à la présidente, aux commissaires, au secrétaire général et au personnel de toutes les directions de la Commission. Elle représente aussi la Commission dans les dossiers renvoyés au Tribunal canadien des droits de la personne, à la Cour fédérale et à la Cour suprême du Canada. Il est à noter que le rôle de la Commission devant ces instances judiciaires consiste à défendre l'intérêt public, et non pas l'une ou l'autre des parties — plaignant et mis en cause — au litige.



assistance technique aux pays qui souhaitent se doter d'institutions de droits de la personne ou renforcer celles-ci. En réalité, le partage de l'expertise canadienne avec d'autres pays constitue une priorité à l'échelle du gouvernement. Les sommes modestes attribuées à la Commission dans le cadre de ses activités internationales ne seront pas renouvelées après mars 2004. La Commission procédera à une évaluation de la nature et de la portée de son action tant bilatérale que multilatérale.

Les changements sont de grande envergure, et le processus vise une amélioration continue. La participation et l'engagement du personnel et des intervenants externes enrichira le processus et guidera l'établissement du programme d'action futur de la Commission.



Dans son action en faveur des droits de la personne, la Commission a mission de protéger et de promouvoir l'intérêt public. Au cours de la prochaine année, elle examinera les façons dont l'intérêt public est compris, analysé et pris en considération dans son processus de traitement des plaintes et ses activités de promotion.

La Commission doit relever un défi connexe consistant à trouver un juste équilibre entre les outils dont elle dispose. Au fil des ans, essentiellement à cause de contraintes budgétaires et de décisions judiciaires, le processus de gestion des plaintes est devenu plus accusatoire et litigieux et s'est éloigné de sa nature administrative, axée sur les réparations. Avec un système visant essentiellement le traitement individuel des plaintes, il est difficile de concentrer les efforts sur les aspects plus graves et, souvent, systémiques, de l'ingéité. Pendant l'examen de ses processus, la Commission a établi la nécessité de mieux aborder les questions systémiques, pressantes, qui peuvent faire une différence importante pour beaucoup de Canadiens. En 2003-2004, la Commission améliorera donc ses capacités de mener des enquêtes stratégiques, de produire des rapports spéciaux et de prendre d'autres moyens d'aborder les questions pressantes ou systémiques liées aux droits de la personne.

Pour favoriser l'intérêt public, il faut aussi une administration solide qui corresponde aux pratiques modernes de gestion gouvernementale. En 2003-2004, la Commission entreprendra la mise en œuvre de l'initiative pan-gouvernementale de modernisation de la fonction de contrôleur. De plus, elle poursuivra ses efforts en vue de l'élaboration et de la mise à l'essai de mesures du rendement fondées sur les résultats, de manière à pouvoir respecter pleinement les normes gouvernementales d'utilisation responsable des deniers publics et évaluer les résultats des activités du point de vue des Canadiens. La Commission prévoit également établir et mettre en œuvre un cadre de gestion des ressources humaines, qui sera intégré à ses structures de planification stratégique et opérationnelle et de reddition des comptes.

Il est généralement convenu que toute organisation doit être consciente de la portée tant nationale qu'internationale de son rôle. La Commission a toujours travaillé en collaboration avec ses partenaires fédéraux afin de s'acquitter de son mandat particulier à cet égard en fournissant une

Aperçu de planification

Depuis la mise sur pied de la Commission, la discrimination au Canada est devenue plus complexe et plus subtile. Les dispositions législatives et la pratique dans le domaine des droits de la personne ont évolué de manière à reconnaître que l'inégalité découle des préjugés et du sectarisme, certes, mais aussi de politiques et d'activités courantes qui ont pour effet d'exclure des personnes et des groupes. Cette évolution de la situation des droits de la personne au Canada pose de nouveaux défis à la Commission. Pour offrir de meilleurs résultats aux Canadiens en matière de droits de la personne, la Commission doit s'adapter et mettre au point de nouveaux outils et de nouvelles façons de faire.

À la lumière des observations formulées par le vérificateur général en 1998 et des recommandations faites dans le Rapport La Forest, *La promotion de l'égalité : une nouvelle vision*, ainsi que par le Comité des comptes publics et le Comité parlementaire chargé d'étudier l'équité en matière d'emploi, la Commission a entrepris, pendant l'exercice 2002-2003, un examen approfondi de la façon dont elle s'acquitte de son mandat auprès des Canadiens. Par conséquent, en 2003-2004, la Commission apportera des changements considérables dans un certain nombre de domaines afin de s'acquitter avec plus d'efficacité et d'efficience de son mandat en vertu tant de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* que de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

L'une des principales améliorations apportées à la prestation des services sera la mise en œuvre d'un programme élargi de modes alternatifs de règlement des différends. En soi, la discrimination ne peut être contrôlée que par l'évolution des mentalités, et le règlement des différends peut dans bien des cas être plus à même de modifier le point de vue des gens que les méthodes de confrontation. En outre, le règlement des différends va entièrement dans le sens de l'objectif et de la méthode de réparation prévus à l'origine dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. La Commission est donc à mettre sur pied une nouvelle direction, la Direction des services de règlement des différends, afin de mieux répondre aux besoins des plaignants et des mis en cause dans le règlement des litiges.



Raison d'être

La mission de la Commission est :

- de protéger et de faire progresser les droits de la personne en affirmant les principes d'égalité au Canada d'une voix puissante, indépendante et crédible;
- de contrer la discrimination et l'inégalité et d'assurer le respect de la Loi canadienne sur les droits de la personne et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi;
- de faire connaître notre expérience et de collaborer avec les organismes de défense des droits de la personne au Canada et dans d'autres pays.

Cet énoncé de mission est en révision de façon à mieux tenir compte du double mandat conféré à la Commission par la loi.

Ainsi, l'article 2 de la Loi canadienne sur les droits de la personne prévoit que :

« La présente loi a pour objet de compléter la législation canadienne en donnant effet, dans le champ de compétence du Parlement du Canada, au principe suivant : le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne gracée. »

Et l'article 2 de la Loi sur l'équité en matière d'emploi prévoit que :

« La présente loi a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence, et à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. »





1.2

Déclaration de la direction

Je présente, aux fins du dépôt devant le Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 de la Commission canadienne des droits de la personne.

Le présent document a été établi conformément aux principes de déclaration énoncés dans *Les lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*.

- Il est le reflet exact des plans et priorités de la Commission.
- Les renseignements sur les dépenses prévues présentés dans le document sont conformes aux orientations fournies dans le Budget des dépenses du ministre des Finances et par le Secréariat du Conseil du Trésor.
- Il est complet et exact.
- Il est fondé sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé le cadre de rapport sur lequel s'appuie le présent document et qui sert de fondement à la reddition des comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs conférés.

Robert Ward, secrétaire général par intérim
Février 2003

- Le règlement des plaintes doit, dans la plupart des cas, s'appuyer sur les modes alternatifs de règlement des différends, dont l'efficacité et l'efficience ne sont plus à démontrer, qui sont des approches adaptées aux droits humains et qui satisfont aux besoins des parties.

- Des objectifs opérationnels clairs, des normes de rendement et des résultats feront en sorte que la Commission pourra exécuter son mandat.

- Sont essentiels au succès de la Commission un environnement de travail moderne basé sur de sains principes de gestion, sur le dialogue avec les employés et sur le respect mutuel, ainsi que la participation appropriée des intervenants et les relations avec les clients.

La mise en œuvre d'un nouveau modèle de règlement des plaintes qui satisfait à ces principes, la mise en train d'une réforme accélérée et l'obtention de résultats immédiats pour les Canadiens dans tous nos secteurs d'activité seront donc nos priorités.



Mary M. Gusella
Présidente

comme notre tâche. Le volet de notre mandat qui a trait au traitement des plaintes met en cause le Tribunal canadien des droits de la personne, un organisme distinct de la Commission, ainsi que l'ensemble du régime judiciaire fédéral. Tout changement apporté à l'un des éléments de cet ensemble a nécessairement des répercussions sur les autres.

Si à première vue il peut être séduisant de tout recommencer à neuf, il importe de faire preuve de réalisme : ainsi, les coûts de transition d'une telle réforme seraient élevés; elle devrait s'échelonner sur plusieurs années si des modifications législatives de fond sont requises, sans compter le risque de simplement déplacer les problèmes au lieu de les régler. Si l'on analyse la situation sous l'angle des résultats auxquels s'attendent les Canadiens, j'estime qu'il y a lieu d'envisager d'abord les possibilités de réforme immédiate.

Avec un leadership renouvelé, de nouveaux systèmes de gestion novateurs et des interventions réglementaires et législatives ciblées, je crois que la Commission est capable de s'adapter à la nouvelle conjoncture et aux nouveaux défis, tout en remédiant aux problèmes ayant fait l'objet de certaines critiques dans le passé. La patience de tous les intervenants sera nécessaire afin que ce processus fasse son chemin de façon à la fois attentive, efficace et respectueuse de leurs besoins ainsi que de ceux des employés. Les droits de la personne sont un élément fondamental de notre culture et de notre système de droit, et les changements apportés à leur administration doivent être bien planifiés et mis en œuvre avec beaucoup de soins.

Une refonte du modèle de gestion des plaintes de la Commission n'est pas moins nécessaire et en ce domaine, les principes suivants guideront notre action :

- La Commission doit diriger son attention sur les activités essentielles que sont la gestion et le règlement des plaintes, les autres activités prévues par la *Loi* découlant de ces fonctions principales.

- L'objectivité, un processus équitable et la flexibilité dans l'approche sont les principes qui doivent sous-tendre le règlement des plaintes.

Message

1.1

Message de la présidente

C'est avec un sentiment de fierté que j'ai appris qu'on me confiait en août 2002 la présidence de la Commission canadienne des droits de la personne. Je me suis alors engagée à veiller à ce que le mandat qui lui est confié par la Loi de protéger et de promouvoir les droits de la personne et l'égalité soit exécuté de la façon la plus efficace et efficiente possible. À cet égard, il est primordial que la Commission réponde aux observations et aux attentes du Parlement.

Je me suis penchée avec beaucoup d'attention sur un certain nombre de rapports récents qui traitent du fonctionnement et des voies qui s'offrent à la Commission. Ces documents sont le rapport de septembre 1998 du vérificateur général, le rapport de l'automne 2002 du Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées de la Chambre des communes et plus récemment le rapport de janvier 2003 du Comité des comptes publics de cette même chambre. J'ai également pris connaissance des recommandations du rapport La Forest publié en 2000, intitulé *La promotion de l'égalité : Une nouvelle vision* et qui abordait le fonctionnement de notre organisme. Enfin, les observations d'un grand nombre d'intervenants m'ont fourni et continuent de me fournir un précieux aperçu des défis passés et actuels pour la Commission tout en me présentant les avenues qui s'ouvrent à elle.

La conclusion incontournable qui se dégage de toutes ces observations est que certaines questions se posent à l'égard des attentes du public et de l'efficacité et de l'efficience du fonctionnement de la Commission dans certains secteurs d'activité. Si la conduite des vérifications de l'équité en matière d'emploi est fort appréciée, il y a lieu en revanche d'apporter une attention immédiate au processus de traitement des plaintes. Une question-clé est la mesure dans laquelle on peut procéder à certains changements dans les limites du mandat législatif actuel. Voici quelques réflexions à ce sujet.

Le continuum de changement suivi par la direction de la Commission a des incidences sur tous les employeurs et fournisseurs de service sous réglementation fédérale; cette situation se complexifie sans cesse, tout



Table des matières

Section 1	Message.....1
	1.1 Message de la présidente1
	1.2 Déclaration de la direction4
Section 2	Raison d'être5
Section 3	Apergu de planification6
Section 4	Plans et priorités en fonction des résultats stratégiques9
	4.1 Plaintes9
	4.2 Équité en matière d'emploi19
	4.3 Promotion des droits de la personne.....24
	4.4 Services intégrés32
Section 5	Organisation.....40
	5.1 Services et résultats stratégiques40
	5.2 Responsabilités41
	5.3 Dépenses prévues de la Commission43
Section 6	Annexe44
	6.1 Coût net du programme en 2003-200444





Budget des dépenses 2003-2004

Rapport sur les plans et
les priorités

Martin

L'honorable Martin Cauchon, C.P., député
Ministre de la Justice et procureur général du Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidence du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidence du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidence du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communiction.gc.ca>

No de catalogue : BT31-2/2004-III-21
ISBN 0-660-62257-2



Commission canadienne des droits de la personne

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



Canadian Human Rights Tribunal

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-104
ISBN: 0-660-62258-0

Canadian Human Rights Tribunal

2003–2004 Estimates

Part III — Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Macdonald", written over a horizontal line.

Minister of Justice

Table of Contents

Section 1: Messages 1
 1.1 Chairperson’s Message 1
 1.2 Management Representation 2

Section 2: Departmental Overview 3
 2.1 *Raison d’être* 3

Section 3: Planning Overview and Strategic Plan 6
 3.1 What’s New 6
 3.2 Major Challenges and Risks 6

Section 4: Plans and Priorities by Strategic Outcome 11
 4.1 Summary 11
 4.2 Details 11

Section 5: Organization 15
 5.1 Organization and Accountability 15
 5.2 Planned Spending 16

Section 6: Annexes 17
 6.1 Financial Information 17
 6.2 Other Information 17

Section 1: Messages

1.1 Chairperson's Message

For a second year, the Canadian Human Rights Commission referred a great many more cases to the Tribunal for hearing than it had in the past. There was also a continuation in the rate of settlement from last year. Last-minute settlements continue to pose significant challenges for the Tribunal as it endeavours to ensure that resources are allocated efficiently and cost-effectively. The appointment of two additional full-time members has proven to be of invaluable assistance in this regard.

It appears unlikely that we will see any move in the near future to implement the recommendations of the *Canadian Human Rights Act* Review Panel. The Tribunal has nevertheless initiated an examination of how to significantly expedite the complaints process.

The question of the Tribunal's independence and impartiality remains an ongoing concern. The Federal Court of Appeal's finding that the Tribunal enjoys sufficient independence from both the government and the Canadian Human Rights Commission to allow it to provide Canadians with fair and impartial hearings was appealed to the Supreme Court of Canada and heard in January 2003. We hope that 2003 will bring a final resolution to the independence issue.

The ultimate outcome of Bell Canada's challenge is unknown. Until the Supreme Court settles this issue definitively, the Tribunal will continue to operate in an atmosphere of uncertainty — uncertainty that serves only to undermine the Tribunal's credibility and does nothing to enhance public confidence in the institution.

I have said repeatedly that Canadians are entitled to have their human rights cases heard by an independent and impartial Tribunal. The only way to resolve the concerns with respect to the institutional independence and impartiality of the Tribunal quickly, and with certainty, is through legislative action.

Anne L. Mactavish

1.2 Management Representation

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

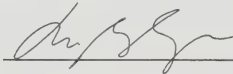
I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Human Rights Tribunal.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name:



Date:

February 24, 2003

Section 2: Departmental Overview

2.1 *Raison d'être*

Mission and Results for Canadians

Every government organization must have a core reason for existing. Canadians want to know what they have received from or gained by this organization.

In past reports, we had identified our *raison d'être* as providing individual Canadians and respondents with a hearing and adjudication process that is open and results in timely and well-reasoned decisions. While these are critical and important services, we now believe that our essential purpose is more comprehensive.

The Tribunal now defines its mission as follows:

To provide Canadians with an improved quality of life and an assurance of equal access to the opportunities that exist in our society through the fair-minded and equitable interpretation and enforcement of the *Canadian Human Rights Act* (CHRA) and the Employment Equity Act (EEA).

The Canadian Human Rights Tribunal provides Canadians with:

- a dispute-resolution process that allows for complaints of discrimination to be heard and to be ruled on fairly and impartially;
- decisions that set legal precedents, clarify ambiguities in interpretation of the CHRA and EEA or identify necessary changes to the CHRA and EEA, and that provide Canadians with a better understanding of their rights and obligations under both acts; and
- orders for damage claim awards to individuals where appropriate.

Role of the Tribunal

The Canadian Human Rights Tribunal is a quasi-judicial body created by Parliament to inquire into complaints of discrimination and to decide if particular practices have contravened the CHRA. Only the Tribunal is empowered by the statute to determine whether there has been a discriminatory practice.

The Tribunal holds public hearings to inquire into complaints of discrimination. Based on evidence and the law (often conflicting and complex), it determines whether discrimination has occurred. If it has, the Tribunal determines the appropriate remedy and policy adjustments necessary to prevent future discrimination and to compensate the victim of the discriminatory practice.

The majority of discriminatory acts that we adjudicate on are not malicious. Many conflicts arise from long-standing systemic practices, legitimate concerns of the employer, and conflicting interpretations of the statutes and precedents. The role of the

Tribunal is to decipher the positions of the parties and establish fair and appropriate “rules” to resolve the dispute.

The Tribunal may only inquire into complaints referred to it by the Canadian Human Rights Commission, usually after a full investigation by the Commission. The Commission resolves most cases without the Tribunal’s intervention. Cases referred to the Tribunal generally involve complicated legal issues, new human rights issues, unexplored areas of discrimination, or multifaceted evidentiary complaints that we must hear under oath, especially in cases with conflicting evidence, where issues of credibility are central.

The Tribunal is not an advocate for the CHRA; that is the role of the Commission. The Tribunal has a statutory mandate to apply the Act based solely on the evidence presented and on current case law. If there is no evidence to support the allegation, then the Tribunal must dismiss the complaint.

The Tribunal considers matters concerning employment or the provision of goods, services, facilities or accommodation. The CHRA makes it an offence for anyone to discriminate against any individual or group on the grounds of:

- race;
- national or ethnic origin;
- colour;
- religion;
- age;
- sex (including pregnancy);
- family status;
- marital status;
- disability;
- conviction for an offence for which a pardon has been granted; or
- sexual orientation.

The Tribunal’s jurisdiction covers matters that come within the legislative authority of the Parliament of Canada, including those concerning federal government departments and agencies, as well as banks, airlines and other federally regulated employers and providers of goods, services, facilities and accommodation.

In 1996, with the proclamation of the EEA, Parliament expanded the Tribunal’s responsibilities. In addition to acting as the Canadian Human Rights Tribunal, the Tribunal also serves as the Employment Equity Review Tribunal (EERT). In employment equity matters, the EEA applies to federal government personnel employed by Treasury Board and federally regulated private sector employers with more than 100 employees.

Since 2000, the EERT has received seven applications for a hearing: five applications from employers and two from the Canadian Human Rights Commission. To date, no

hearings have been held because, in all seven instances, the parties were successful in resolving the issue without one.

While the Tribunal is authorized to issue rules of procedure for the operation of the new EERT, we have delayed issuing formal rules until a few hearings have concluded to provide us with a better understanding of the process, the needs of the parties and how the Tribunal should operate. In the interim, the Tribunal has issued a *Guide to the Operations of the Employment Equity Review Tribunal* (available at <http://www.chrt-tcdp.gc.ca/english/equity-e.htm>) to help the parties prepare for their hearing. To date, this introductory guide appears to meet the immediate needs of the parties. Feedback on this document and the Tribunal's other public documents is strongly encouraged.

Section 3: Planning Overview and Strategic Plan

3.1 What's New

Pay Equity Cases

In 2002, there were some notable changes to the Tribunal's three major pay equity cases — *Public Service Alliance of Canada (PSAC) v. Canada Post Corporation*, *Public Service Alliance of Canada (PSAC) v. the Government of the Northwest Territories*, and *Canadian Telephone Employees' Association (CTEA) et al. v. Bell Canada*. Each case has contributed significantly to the Tribunal's caseload, consuming much time and resources. The Federal Court decision in November 2000 temporarily halted the hearings in the *Canada Post* and *Bell Canada* cases. Both resumed after the Federal Court of Appeal set aside that decision in May 2001.

PSAC v. Canada Post Corporation is the Tribunal's longest-running case, in hearings since 1993. The presentation of evidence was completed in July 2002 and the 26 hearing days in 2002 brought the 10-year total to 400 days. Oral submissions, the next phase of the case, are expected to begin in the spring of 2003, followed by the final decision, likely by the end of the fiscal year.

Hearings resumed in *CTEA et al. v. Bell Canada* in September 2001. However, one of the complainants, the Canadian Telephone Employees' Association, settled its complaint with Bell Canada and withdrew it on October 22, 2002. The complaints of Femmes-Action and the Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada remained, and further hearing days have been scheduled for 2003. Depending on the Supreme Court's decision in Bell Canada's appeal, heard in January 2003, hearings could proceed for a further two to three years. There were 46 hearing days in 2002, for a total of 123.

PSAC v. Government of the Northwest Territories had three days of hearings in 2002. The parties reached a settlement in June after lengthy negotiations. The Tribunal issued a consent order confirming the settlement on June 25, 2002, and adjourned the hearing. The total number of hearing days for this case was 106. No further proceedings are expected.

3.2 Major Challenges and Risks

Issues of concern facing the Tribunal in 2003–2004 include:

1. Supreme Court decision on the Tribunal's independence
2. Amendments to the CHRA
3. Workload issues
4. Disability cases
5. Tribunal management

1. Supreme Court Decision on the Tribunal's Institutional Independence

In May 2001 the Federal Court of Appeal reversed a Trial Division decision that ruled in November 2000 that two sections of the CHRA compromised the Tribunal's institutional independence and impartiality. In response to an application for judicial review of an interim decision of the Tribunal, the Federal Court had ruled that the Tribunal was precluded from making an independent judgement in any class of cases in which interpretive guidelines issued by the Canadian Human Rights Commission bound it. In the opinion of the Trial Division justice, Madam Justice Tremblay-Lamer, the fact that the Commission has the power to issue such guidelines gives it a special status that no other party appearing before the Tribunal enjoys, enabling it to "put improper pressure on the Tribunal as to the outcome of the decision in a class of cases." She found that the Commission's power to issue binding guidelines interpreting the CHRA fettered the Tribunal's decision-making power.

In addition, Madam Justice Tremblay-Lamer found that a second provision of the CHRA compromised the institutional independence of the Tribunal. Under subsection 48.2(2), the Tribunal Chairperson has the power to extend the term of appointment of a Tribunal member whose term expires during the course of a hearing over which he or she is presiding. "The principle of institutional independence requires that a tribunal be structured to ensure that the members are independent," said Justice Tremblay-Lamer.

The Federal Court of Appeal did not agree with these findings. It concluded that the independence of the Tribunal was not in question and that the Tribunal could continue to fully function under the existing provisions of the CHRA.

The Federal Court of Appeal set aside the decision of Madam Justice Tremblay-Lamer, noting that the Tribunal did not wield punitive powers, that no constitutional challenge had been made to the statute and that any guidelines passed by the Commission were subject to Parliamentary scrutiny. The Court also noted that the 1998 amendments to the CHRA reduced the Commission's guideline-issuing power, limiting it to guidelines binding on the Tribunal in "a class of cases," rather than in a "particular case." In the Court's view, the modified legislation is less likely to give rise to a reasonable apprehension of institutional bias.

With respect to the power of the Chairperson to extend the term of any member of the Tribunal whose appointment had expired during an inquiry until that inquiry had concluded, the Court found that this power was not fatal to the institutional independence of the Tribunal. It found that the position of Chairperson was sufficiently insulated from the government, noting that the Chairperson cannot be capriciously removed from office because of decisions made in the administration and operation of the Tribunal. Additionally, if the Chairperson were to abuse power in extending or refusing to extend the appointment of a Tribunal member for reasons wholly extraneous to the proper administration of the Tribunal, such a decision would be subject to review pursuant to

section 18.1 of the *Federal Court Act*. Finally, the Court reiterated that the Tribunal's powers are remedial, not punitive, and thus the requirements of fairness are less stringent.

In 2002, the Supreme Court of Canada granted Bell Canada leave to appeal the decision of the Federal Court of Appeal. The Court heard Bell's appeal on January 24, 2003. It is unlikely that there will be a final decision from the Court for at least nine months. Until the issue is definitively resolved by the Supreme Court, the Tribunal will continue to operate in an atmosphere of uncertainty. This uncertainty undermines the credibility of the Tribunal and does nothing to enhance public confidence in the institution. This uncertainty also continues to prompt an endless stream of jurisdictional challenges from respondents wishing to preserve their right to appeal future decisions of the Tribunal should the Supreme Court reverse the Court of Appeal's judgement.

The Tribunal is of the view that legislative action is the only way to definitively and expeditiously resolve concerns about the institutional independence and impartiality of the Tribunal.

2. Amendments to the CHRA

In June 2000, the *Canadian Human Rights Act* Review Panel delivered its report entitled *Promoting Equality: A New Vision*. Chaired by former Supreme Court Justice the Honourable Gérard La Forest, the Panel made several recommendations intended to bring the legislation into step with contemporary concepts of human rights and equality and to modernize Canada's process for resolving human rights disputes. In particular, the Panel recommended substantial changes aimed at allowing greater access by Canadians to an adjudicative process in the resolution of human rights disputes. The Panel recommended that the Act enable claimants to bring their cases directly to the Tribunal with public legal assistance. In the proposed system, the Canadian Human Rights Commission would cease to investigate complaints, eliminating potential "institutional conflicts between the Commission's role as decision maker and advocate." Both the initial screening of claimants and the investigation phase, currently conducted by the Commission, would instead be undertaken by the Tribunal, and the Commission would cease to be a gatekeeper between complainants and the Tribunal.

The impact of such a profound change in process could be significant for the Tribunal. It would increase the Tribunal's caseload from its current 60 to 80 new cases a year to as many as 600 cases a year. Such a dramatic increase in workload would necessitate a larger Tribunal, one with more members and a greater research and administrative capacity. The Tribunal would also have to develop new methods of operation, including a new system of case management. Much work has been done over the last year to prepare for the implementation of the recommendations of the *Canadian Human Rights Act* Review Panel. In May 2002, the Minister of Justice indicated that he planned to have amendments to the CHRA introduced in the fall of 2002. This has not happened. The Tribunal is prepared to move forward with a "new" system whenever amendments are brought forward and receive the approval of Parliament.

3. Workload Issues

As shown in Table 3.1, 55 cases were referred to the Tribunal in 2002, down moderately from the 87 new cases referred in 2001. By contrast, between 1996 and 1999, there were less than two-fifths as many new referrals annually — only 25 new cases per year on average.

The Commission has informed us that 2003 is likely to see a return to 2001 referral levels, with perhaps more than 100 new cases arriving at the Tribunal for adjudication. If this happens, the Tribunal will be hard pressed to meet its performance targets. In the first two weeks of January 2003, 11 new cases were referred. The Tribunal has developed contingency strategies to handle some of the additional work, but we hesitate to seek additional resources from Treasury Board. There are two important reasons for our hesitation: 1) The Commission had predicted 100 new cases for 2002, but only 55 cases materialized; and 2), the current high rate of case settlement means that fewer resources, especially financial, are needed by the Tribunal to maintain its level of service. It would therefore be premature to request additional resources at this time.

If the Commission's predictions prove accurate, we feel confident that we will be able to handle some of the additional workload with current resources, but we are also prepared to submit a justifiable and well-reasoned request for additional resources, including the appointment of new members, should current resources prove insufficient to meet the needs of our clients.

In summary, the Tribunal's fate rests with the Supreme Court and the Department of Justice. The Supreme Court has agreed to decide whether the Tribunal is fair and impartial based on the wording of two sections of the CHRA. The Department of Justice will determine whether the CHRA should be amended as recommended in the La Forest Panel report.

The risks involved in the above three issues are clear: should the Supreme Court rule that either one or both of the sections of the CHRA creates a Tribunal that is *not* impartial or independent, we would be unable to continue to hold hearings or render decisions. The CHRA would be unenforceable. Should the Minister of Justice decide to amend the CHRA in line with the La Forest Panel's recommendations, the Tribunal would be so significantly altered as to constitute a wholly new adjudicative body. If workloads continue to increase, service levels could be affected and more alternatives to existing operations may be needed.

These are interesting times, posing interesting challenges for the Tribunal. Although we have no control over the outcome, we will carry out whatever the results may dictate. The courts and the Minister will determine our future and we look forward to meeting the challenges they set for us. We have done some preliminary evaluations and operational planning based on the various scenarios that may develop, and feel confident that we can respond to whatever eventuality is presented to us.

Table 3.1: Tribunals Created

Year	1996	1997	1998	1999	Average 1996 to 1999	2000	2001	2002	2003 and 2004 projected
Number of referrals	15	23	22	37	25	73	87	55	85

Note: Includes employment equity cases

4. Disability Cases

In the 1980s, the Tribunal dealt with many disability complaints that worked their way through the system to the Supreme Court. Through this exercise, explicit tests were established to ensure equity for those with disabilities. But recent Supreme Court rulings, together with amendments to the CHRA introducing a duty to accommodate, have introduced some uncertainty about respondents' obligations in meeting the needs of people with disabilities.

Since 2000, approximately 40 percent of all cases referred to the Tribunal have been based on disability and more are expected over the next several years. In these cases, the Tribunal will be asked to apply the new tests — introduced in such cases as *Meorin* and *Grismer* — to new situations. The Tribunal will be expected to establish the new ground rules for accommodation up to the point of undue hardship. Undue hardship may be considerably different for various respondents and for various disabilities. The task will be daunting.

5. Tribunal Management

One issue that must be addressed in the next fiscal year is how to make a smooth transition in senior management given the imminent departure of three of the Tribunal's senior managers. Within a six-month period in 2003–2004, the Chairperson, Vice-Chairperson and the Registrar may all leave the Tribunal. The Chairperson and Vice-Chairperson are Governor in Council appointees whose current appointments will expire by December 31, 2003. The Registrar, a public servant, is eligible to retire at the end of 2003. The loss of the Tribunal's three most senior employees over such a short period could have detrimental effects on Tribunal operations. Furthermore, we highlighted during the Tribunal's Modern Comptrollership Capacity Assessment in June 2002 that the Tribunal must be more proactive in meeting its succession planning needs for management positions. Mindful of the situation, the Tribunal has begun reviewing and updating its competency profiles for the three most senior positions. In addition, we continue to make the appropriate representations to the Minister's office in respect of the Governor in Council positions. The Registrar's position will be filled through the normal staffing procedures for the public service. The Tribunal is very committed to ensuring the continuance of the Tribunal's management to protect the integrity and functionality of its mandate.

Section 4: Plans and Priorities by Strategic Outcome

4.1 Summary

The Tribunal's priorities are largely dictated by its straightforward and singular mission:

To provide Canadians with an improved quality of life and an assurance of equal access to the opportunities that exist in our society through the fair-minded and equitable interpretation and enforcement of the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*

We will therefore continue to do what we do well: to provide Canadians with a fair and efficient public hearing process through the adjudication of human rights disputes. Tribunal members will provide well-reasoned decisions and, where appropriate, order suitable remedies for those who have suffered from discrimination. The Tribunal's decisions will also provide guidance and direction to employers and service providers on the development of policies and practices that are consistent with respect for human rights.

In addition to its usual business, the Tribunal plans to pursue the following goals:

1. begin hearings within six months of receiving a case referral in 80 percent of cases, and render a final decision within four months of the close of the hearing in 95 percent of cases;
2. undertake initiatives identified in the Tribunal's Modern Comptrollership Capacity Assessment and Action Plan;
3. respond to the results of the survey conducted in 2002 on the quality of services provided to clients;
4. in recognizing our unique mandate we will review and possibly develop and implement a communications strategy to better inform the public of our mandate and purpose; and
5. continue to work, if requested, with the Department of Justice on potential amendments to the CHRA in response to the La Forest report.

4.2 Details

- 1. Begin hearings within six months of receiving a case referral in 80 percent of cases, and render a final decision within four months of the close of the hearing in 95 percent of cases**

Final decisions and interim rulings on human rights issues are the primary outputs of this organization.

The Tribunal's decisions must be (and must be seen to be) independent and impartial, offering a fair process to all parties. Tribunal members base their decisions solely on the merits of individual complaints, the applicable legal principles and the evidence presented at the hearing.

Decisions of the Tribunal give concrete meaning to the CHRA. The Act sets out the parameters that federally regulated employers and service providers must follow related to human rights issues. Decisions are not intended to be punitive but rather remedial, with the purpose of ending discriminatory practices that could adversely affect all Canadians.

In 2002, the Tribunal rendered 12 final judgements and 23 interim rulings (available at www.chrt-tcdp.gc.ca/english/decision.htm).

In 2002 the Tribunal failed to meet its objective of releasing its decisions within four months of the close of the hearing. The average for the 12 decisions released in 2002 was 4.90 months, which is moderately longer than in 2001. Our full-time members averaged 4.04 months to render their decisions. With full-time members now assigned to most cases, we should be able to meet our stated goal of four months. In fact, we are now of the view that our four-month time frame may be too generous. We are encouraging all members to write their judgements in three months. A client satisfaction survey completed in the fall of 2002 has strengthened our resolve to speed up decision writing; the Tribunal's clients feel that we take too long to issue decisions. Addressing this shortcoming will be a top priority in 2003.

The average time lapse between a case referral and the start of the hearing in 2002 was just over six months. In December 2002, we met with several counsel who regularly appear before the Tribunal to discuss our operating procedures. Counsel was of the view that moving cases forward through the system any more quickly may prove to be a disservice to the parties. It was their view, as counsel, that they required a minimum of four months on average to fully prepare their cases. Consequently, they requested the Tribunal not amend its procedures to schedule hearings any sooner than is currently the practice.

2. Undertake initiatives identified in the Tribunal's Modern Comptrollership Capacity Assessment and Action Plan

In 2002, the Tribunal made the commitment to adhere to modern comptrollership principles. A capacity assessment was conducted in June and an action plan was developed. The assessment is available at www.chrt-tcdp.gc.ca. The capacity assessment provided the Tribunal with an analysis of its strengths and identified areas requiring special attention. The action plan set out the necessary steps for improving management practices and identified three priority areas for action over the next two years:

- development of service standards for each unit/section of the organization;
- development of a risk management framework; and

- development of a training and human resources plan for the Tribunal's operations.

The action plan stipulates resource requirements, estimated costs and target timelines for the achievement of each of the priorities identified. Monitoring measures have been put in place to ensure the successful implementation of the action plan. Other elements were identified and are also part of the action plan, but the above-noted priorities are the ones we consider the most immediate.

The Tribunal is also actively involved in a project led by the Small Agencies Administrators' Network for the development of performance measurement standards and evaluation models designed specifically for small agencies. The project, which received Treasury Board financial support in the fall of 2002, is currently under way. The project will generate program evaluation models that are both appropriate to the different types of small agency roles and functions and meet the performance evaluation requirements of Treasury Board's Modern Comptrollership Initiative.

3. Respond to the results of the survey conducted in 2002 on the quality of services provided to clients

A client satisfaction survey administered during the fall of 2002 yielded some encouraging news. Results will be available on the Tribunal's Web site in 2003. The final report analyzing survey results was completed at the beginning of January 2003 and shows an overall client satisfaction level of 73 percent. This finding places the Tribunal among the most responsive private and public sector service providers, based on the survey Citizens First 2000.

The Tribunal will be analyzing the results of the survey and plans to develop a strategy to identify priorities and respond to clients' concerns. The Tribunal is committed to responding to all weaknesses identified in the survey. However, a review of clients' comments revealed that many of their concerns indicate some confusion about the respective functions and roles of the Canadian Human Rights Commission and the Tribunal. We are reviewing these comments very closely with a view to understanding which concerns pertain to the Tribunal and these will be addressed. The Tribunal Registry's foremost objective is to meet the needs of its clients. Service is key to doing our job. We are very pleased with the results of the survey, which demonstrate a general satisfaction with the Tribunal's service. The survey has also provided some clear direction about what we must do better and we intend to respond.

The next phase of the Service Improvement Initiative will be to set service standards based on our clients' priorities and expectations, as well as setting targets to achieve the required level of satisfaction. One of the priorities for action in the capacity assessment (undertaken as part of the Modern Comptrollership Initiative) is to develop service standards for each unit and section of the organization to better respond to our clients needs. We have therefore decided to integrate new service standards with the overall modernization of our management practices.

4. Review and consider developing and implementing a communications strategy to fully inform the public of our mandate and purpose

The results of the client satisfaction survey, together with recent media reports, brought home the continuing public confusion over the roles of the Commission and the Tribunal. The Tribunal therefore plans to review and consider the appropriateness of developing and implementing in 2003–2004 a communications strategy to better inform the public, the media and, to some extent, the courts, on who we are, what we do, how we do it and what can be expected of us. We will report on this initiative in our next Performance Report.

5. Continue to work, as required, with the Department of Justice on possible amendments to the CHRA in response to the La Forest report

If and when the Department of Justice decides to submit amendments to Parliament on the CHRA, the Tribunal is prepared to work with the department on the development of operational procedures concerning the hearing process.

Section 5: Organization

5.1 Organization and Accountability

The Canadian Human Rights Tribunal consists of two sections: the members of the Tribunal (the adjudicators) and the Registry. The Tribunal currently consists of eleven members appointed by the Governor in Council: the Chairperson and Vice-Chairperson, who by statute must be full-time members, two additional full-time members and seven part-time members. Members’ backgrounds vary, but most have legal training and all must have experience, expertise, interest in and sensitivity to human rights issues. The Registry provides full administrative support services to the members and is responsible for planning and organizing the hearing process.

The Registry’s activities are entirely separate from the adjudication process. The Registry is accountable for the resources allocated by Parliament. It plans and arranges hearings, acts as a liaison between the parties and members, and gives members the administrative support they need to carry out their duties. It must provide high-quality, effective services to the Canadian public.

Figure 5.1: Tribunal Organization Chart

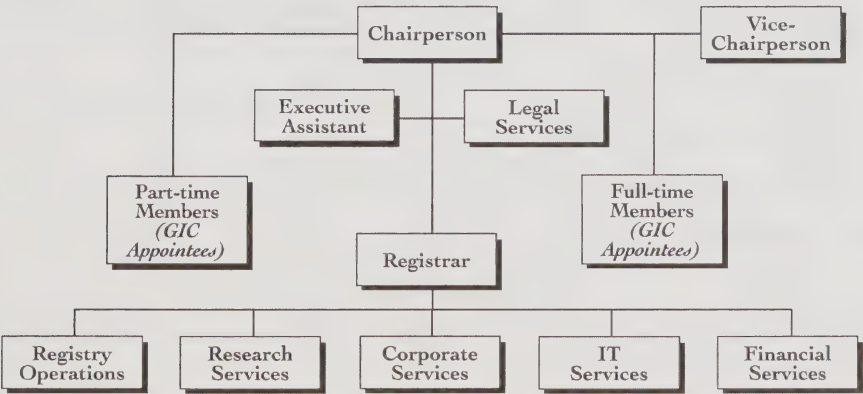
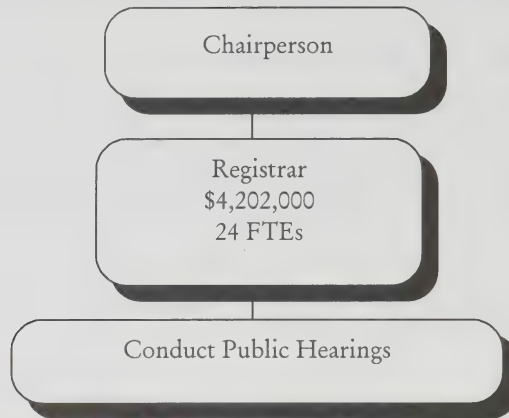


Figure 5.2: Accountability Chart



5.2 Planned Spending

Table 5.1: Planned Spending

(\$ millions)	Forecast Spending 2002–2003*	Planned Spending 2003–2004	Planned Spending 2004–2005	Planned Spending 2005–2006
Budgetary Main Estimates (gross)	3.6	4.2	4.2	4.2
Non-budgetary Main Estimates (gross)	—	—	—	—
Less: Respendable Revenue	—	—	—	—
Total Main Estimates	3.6	4.2	4.2	4.2
Adjustments	2.2	—	—	—
Net Planned Spending	5.8	4.2	4.2	4.2
Less: Non-respendable Revenue	—	—	—	—
Plus: Cost of services received without charge	0.6	0.6	0.6	0.6
Net Cost of Program	6.4	4.8	4.8	4.8
Full-time Equivalents	24	24	24	24

* The decrease in planned spending from 2002–2003 to 2003–2004 and beyond is attributable to the fact that planned spending has not yet been approved for pay equity cases.

Section 6: Annexes

6.1 Financial Information

Table 6.1: Net Cost of Program for the Estimates Year

(\$ millions)	Total
Net Planned Spending (Gross Budgetary and Non-budgetary Main Estimates plus Adjustments)	4.2
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	0.5
Contributions covering employees' share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat	0.1
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	—
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	—
	0.6
<i>Less: Non-respendable revenue</i>	—
2003–2004 Net Cost of Program	4.8

Calculations: Insurance Plans — 7.6% of 1,634,000 = 124,184

6.2 Other Information

Contacts for Further Information and Web Site

Michael Glynn
Registrar
Canadian Human Rights Tribunal
473 Albert Street
Suite 900
Ottawa, Ontario
K1A 1J4

Tel: (613) 995-1707
Fax: (613) 995-3484

e-mail: registrar@chrt-tcdp.gc.ca
Web site: www.chrt-tcdp.gc.ca

Legislation and Associated Regulations Administered

The Minister of Justice is responsible to Parliament for the following Act:
Canadian Human Rights Act (R.S. 1985, c. H-6, as amended)

The Minister of Labour is responsible to Parliament for the following Act:
Employment Equity Act (S.C. 1995, c. 44, as amended)

Statutory Annual Reports and Other Tribunal Reports

The following documents can be found on the Tribunal's Web site:

Annual Report (2001)

Modern Comptrollership Capacity Assessment Final Report June 2002

Report on Plans and Priorities (2002–2003 Estimates)

Rules of Procedure

Lois et règlements connexes appliqués

Le ministre de la Justice est responsable devant le Parlement de l'application de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (L.R. 1985, c. H-6, version modifiée)

Le ministre du Travail est responsable devant le Parlement de l'application de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.R. 1995, c. 44, version modifiée)

Rapports statutaires annuels et autres rapports du Tribunal

Les documents suivants peuvent être consultés sur le site Web du Tribunal :

Évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne, Rapport final, juin 2002
Rapport annuel (2001)
Rapport sur les plans et les priorités (Budget des dépenses de 2002-2003)
Règles de procédure

Section 6 : Annexes

6.1 Renseignements financiers

Tableau 6.1 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

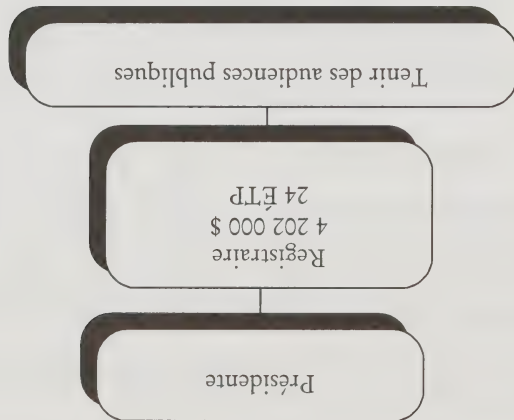
(en millions de dollars)	
Total	4,2
Depenses nettes prévues (budgétaires et non budgétaires brutes du Budget principal des dépenses plus rajustements)	
Plus : Services reçus à titre gracieux	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux	0,5
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor	0,1
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	—
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	—
Moins : Recettes non disponibles	0,6
Coût net du programme pour 2003-2004	4,8
Calculs : Régimes d'assurance – 7,6 % de 1 634 000 \$ = 124 184 \$	

6.2 Autres renseignements

Personne-ressource et site Web

Michael Glynn
Registraire
Tribunal canadien des droits de la personne
473, rue Albert, bureau 900
Ottawa (Ontario)
K1A 1J4
Téléphone : (613) 995-1707
Télécopieur : (613) 995-3484
Courriel : registraire@chrt-tcdp.gc.ca
Site Web : www.chrt-tcdp.gc.ca

Figure 5.2 : Chaîne de responsabilité



5.2 Dépenses prévues

Tableau 5.1 : Dépenses prévues

(en millions de dollars)			
Prévisions de dépenses 2002-2003*	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
3,6	4,2	4,2	4,2
Budgétaires du Budget principal des dépenses (brut)			
—	—	—	—
Non budgétaires du Budget principal des dépenses (brut)			
—	—	—	—
Moins : Recettes disponibles			
3,6	4,2	4,2	4,2
Total du Budget principal des dépenses			
2,2	—	—	—
Rajustements			
5,8	4,2	4,2	4,2
Dépenses nettes prévues			
—	—	—	—
Moins : Recettes non disponibles			
0,6	0,6	0,6	0,6
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux			
6,4	4,8	4,8	4,8
Coût net du programme			
24	24	24	24
Équivalents temps plein			

* La diminution des dépenses prévues pour les exercices 2002-2003 et 2003-2004 et au-delà s'explique par le fait qu'il n'y a pas de dépenses prévues approuvées pour les affaires de parité salariale.

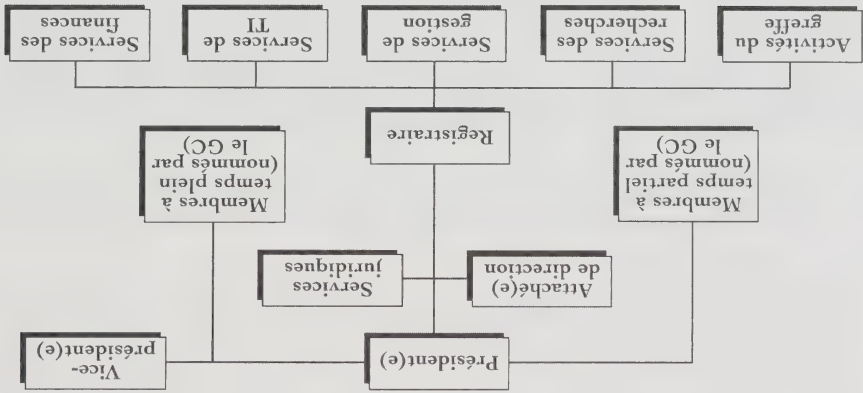
Section 5 : Organisation

5.1 Organisation et responsabilité

Le Tribunal canadien des droits de la personne est formé de deux sections : les membres du Tribunal (les décideurs) et le greffe. À l'heure actuelle, le Tribunal compte 11 membres nommés par le gouverneur en conseil : la présidente et le vice-président, qui, selon la Loi, doivent être des membres à temps plein, deux autres membres à temps plein et sept membres à temps partiel. La formation des membres est diverse, mais la plupart ont une formation juridique et tous ont une expérience, une expertise, un intérêt et une sensibilité en matière de droits de la personne. Le greffe offre un soutien administratif complet aux membres et est responsable de la planification et de l'organisation du processus d'audience.

Les activités du greffe sont dissociées du processus judiciaire. Le greffe est responsable des ressources accordées par le Parlement. Il doit planifier et organiser les audiences, agir comme agent de liaison entre les parties et les membres et offrir aux membres le soutien administratif dont ils ont besoin pour effectuer leurs tâches. Il doit offrir des services efficaces et de haute qualité aux Canadiennes et aux Canadiens.

Figure 5.1 : Organigramme



confusion quant aux fonctions et aux rôles de la Commission canadienne des droits de la personne et du Tribunal. Nous examinons ces commentaires dans le but de comprendre quelles sont les préoccupations liées au Tribunal et d'y répondre. L'objectif principal du greffe du Tribunal est de répondre aux besoins de ses clients. Le service est la clé de notre travail. Nous sommes très satisfaits des résultats du sondage, qui montrent une satisfaction générale quant aux services du Tribunal. Le sondage a également permis d'obtenir une orientation claire quant à ce que nous devons améliorer, et nous voulons y répondre.

La prochaine étape de l'initiative d'amélioration des services sera de créer des normes de service fondées sur les priorités et les attentes de nos clients et d'établir des objectifs à atteindre pour obtenir le niveau de satisfaction voulu. Une des priorités d'action dans l'évaluation de la capacité (menée dans le cadre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur) est d'élaborer des normes de service pour toutes les unités et sections de l'organisation afin de mieux répondre aux besoins de nos clients. Nous avons donc décidé d'intégrer de nouvelles normes de service à la modernisation générale de nos pratiques de gestion.

4. Examiner la possibilité d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication pour mieux informer le public de notre mandat et de notre raison d'être

Les résultats de notre sondage sur la satisfaction des clients, en plus de récents rapports des médias, nous ont permis de voir la confusion que continue d'avoir le public quant aux rôles de la Commission et du Tribunal. Le Tribunal prévoit donc examiner la possibilité d'élaborer et de mettre en œuvre, en 2003-2004, une stratégie de communication pour mieux informer le public, les médias et, d'une certaine façon, les tribunaux sur qui nous sommes, ce que nous faisons, comment nous le faisons et ce qui doit être attendu de nous. Nous rendrons compte de cette initiative dans notre prochain rapport sur le rendement.

5. Continuer à travailler, au besoin, avec le ministère de la Justice à la modification de la LCDP en réponse au rapport La Forest

Si le ministère de la Justice décide de présenter au Parlement des modifications à la LCDP, le Tribunal est prêt à travailler avec le Ministère à l'élaboration de procédures de fonctionnement pour le processus d'audience.

2. Entreprendre les initiatives cernées dans l'évaluation de la capacité de la fonction de contrôle et le Plan d'action du Tribunal

En 2002, le Tribunal s'est engagé à respecter les principes de la fonction de contrôle moderne. Une évaluation de la capacité a été menée en juin et un Plan d'action a été élaboré. L'évaluation est disponible à l'adresse électronique www.cchrt-icdp.gc.ca. L'évaluation de la capacité a fourni au Tribunal une analyse de ses forces et a cerné les secteurs qui nécessitent une attention particulière. Le Plan d'action donne les étapes nécessaires pour améliorer les pratiques de gestion et identifie trois priorités pour les deux prochaines années :

- élaboration de normes de service pour toutes les unités et sections de l'organisation;
- élaboration d'un cadre de gestion des risques;
- élaboration d'un plan de formation et des ressources humaines pour les activités du Tribunal.

Le Plan d'action mentionne les exigences en matière de ressources, les coûts prévus et l'échéancier pour la réalisation de chacune des priorités cernées. Des mesures de contrôle ont été mises en place pour assurer la mise en œuvre réussie du Plan d'action. D'autres éléments ont été cernés et font également partie du Plan d'action, mais les priorités susmentionnées sont celles que nous jugeons les plus pressantes.

Le Tribunal participe également activement à un projet mené par le Réseau des administrateurs de petits organismes visant l'élaboration de normes de mesure du rendement et de modèles d'évaluation conçus spécialement pour les petits organismes. Le projet, qui a reçu l'appui financier du Conseil du Trésor à l'automne 2002, est en cours. Il mènera à la création de modèles d'évaluation du programme appropriés pour les différents types de rôles et les fonctions que doivent remplir les petits organismes et respectant les exigences en matière d'évaluation du rendement de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

3. Donner suite aux résultats du sondage mené en 2002 sur la qualité des services aux clients

Un sondage sur la satisfaction des clients mené à l'automne 2002 nous a permis d'obtenir des informations encourageantes. Les résultats seront disponibles sur le site Web du Tribunal en 2003. Le rapport final d'analyse des résultats a été achevé en janvier 2003 et montre un taux de satisfaction des clients de 73 p. 100. Ces résultats font du Tribunal l'un des fournisseurs de services les plus réceptifs, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, selon le sondage *Les citoyens d'abord* 2000.

Le Tribunal analysera les résultats du sondage et devrait élaborer une stratégie pour cerner les priorités et répondre aux préoccupations des clients. Il est résolu à corriger à toute faiblesse mentionnée dans le sondage. Cependant, un examen des commentaires des clients a révélé qu'un bon nombre de leurs préoccupations démontrent une certaine

4.2 Détails

1. Commencer les audiences dans les six mois suivant la réception d'une affaire dans 80 p. 100 des cas et rendre une décision finale dans les quatre mois suivant la fin des audiences dans 95 p. 100 des cas

Des décisions finales et des décisions sur requête sur les questions de droits de la personne sont les principaux extraits de l'organisation.

Les décisions du Tribunal doivent être indépendantes et impartiales (et être perçues comme telles) et offrir un processus juste à toutes les parties. Les membres du Tribunal prennent leurs décisions uniquement en fonction du bien-fondé de la plainte, des principes juridiques applicables et des preuves présentées lors de l'audience.

Les décisions du Tribunal donnent vie à la LCDP. La Loi décrit les paramètres que les employeurs et les fournisseurs de services visés par la réglementation fédérale doivent respecter en ce qui a trait aux droits de la personne. Les décisions ne sont pas punitives, mais plutôt réparatrices, et ont comme objectif de mettre fin aux pratiques discriminatoires dont pourraient être victimes les Canadiennes et les Canadiens.

En 2002, le Tribunal a rendu 12 décisions finales et 23 décisions sur requête (disponibles à l'adresse électronique www.chrt-tcdp.gc.ca/francais/decis-f.htm).

En 2002, le Tribunal n'a pas atteint son objectif de rendre ses décisions dans les quatre mois suivant la fin des audiences. La moyenne pour les 12 décisions rendues en 2002 était de 4,9 mois, ce qui est légèrement plus long qu'en 2001. Nos membres à temps plein prenaient en moyenne 4,04 mois pour rendre leur décision. Puisque les membres à temps plein traitent maintenant la plupart des causes, nous devrions être en mesure de respecter notre objectif de quatre mois. En fait, nous sommes maintenant d'avis qu'une période de quatre mois est peut-être trop longue. Nous encourageons tous nos membres à rédiger leurs décisions en trois mois. Un sondage sur la satisfaction des clients mené à l'automne 2002 a renforcé notre désir d'accélérer la rédaction des décisions; les clients du Tribunal sont d'avis que nous prenons trop de temps pour rendre nos décisions. Corriger cette situation sera une priorité en 2003.

Le délai moyen entre le renvoi d'une affaire et le début des audiences en 2002 était légèrement supérieur à six mois. En décembre 2002, nous avons rencontré de nombreux avocats qui plaident fréquemment devant le Tribunal pour discuter de nos procédures. Un point de vue émis était que d'accélérer encore plus le processus pourrait être nuisible aux parties. Les avocats étaient d'avis qu'ils avaient besoin d'au moins quatre mois pour bien préparer leur dossier. Ils ont donc demandé que le Tribunal ne modifie pas ses procédures pour prévoir les audiences plus tôt qu'à l'heure actuelle.

Section 4 : Plans et priorités par résultat stratégique

4.1 Résumé

Les priorités du Tribunal sont en grande partie dictées par son mandat, qui est très clair :

Assurer aux Canadiennes et aux Canadiens une meilleure qualité de vie et l'assurance d'un accès équitable aux possibilités qui existent dans notre société grâce à l'interprétation et à l'exécution équitables et justes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne (LCOP)* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE)*.

Nous continuerons donc à bien remplir notre mandat : offrir aux Canadiennes et aux Canadiens un processus d'audiences publiques juste et efficace pour le règlement des différends en matière de droits de la personne. Les membres du Tribunal rendront des décisions éclairées et, le cas échéant, ordonneront la réparation adéquate pour les personnes victimes de discrimination. Les décisions du Tribunal fourniront également une orientation pour les employeurs et les fournisseurs de services quant à l'élaboration de politiques et de pratiques qui respectent les droits de la personne.

En plus de ses travaux habituels, le Tribunal visera les objectifs suivants :

1. commencer les audiences dans les six mois suivant la réception d'une affaire dans 80 p. 100 des cas et rendre une décision finale dans les quatre mois suivant la fin des audiences dans 95 p. 100 des cas;
2. entreprendre les initiatives cernées dans l'évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne et le Plan d'action du Tribunal;
3. donner suite aux résultats du sondage mené en 2002 sur la qualité des services aux clients;
4. en reconnaissant notre mandat unique, nous examinerons la possibilité d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de communication pour mieux informer le public de notre mandat et de notre raison d'être;
5. continuer à travailler, au besoin, avec le ministère de la Justice à la modification de la LCDF en réponse au rapport La Forest.

qu'il établisse les nouvelles règles de base en ce qui concerne la prise de mesures d'adaptation jusqu'à la contrainte excessive. Les contraintes excessives pourront être très différentes d'un intimé à l'autre ou d'un type de déficience à l'autre. Le défi sera de taille.

5. La gestion du Tribunal

Une question qui devra trouver réponse au cours du prochain exercice est la façon d'effectuer sans accroc la transition chez les gestionnaires supérieurs en raison du départ imminent de trois des gestionnaires supérieurs du Tribunal. En moins de six mois au cours de 2003-2004, la présidente, le vice-président et le registraire pourraient quitter le Tribunal. La présidente et le vice-président sont nommés par le gouvernement en conseil et leur mandat se terminera en décembre 2003. Le registraire, un fonctionnaire, aura droit à la retraite à la fin de 2003. La perte des employés occupant les trois postes les plus importants du Tribunal sur une si courte période pourrait miner le fonctionnement du Tribunal. De plus, nous avons mentionné, lors de l'évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne en juin 2002, que le Tribunal doit être plus proactif pour répondre à ses besoins de planification de la relève pour les postes de gestion. Conscient de la situation, le Tribunal a commencé à examiner et à mettre à jour les profils de compétence pour les trois postes les plus importants. De plus, nous continuons à faire les présentations nécessaires au Cabinet du Ministre pour ce qui est des postes nommés par décret du gouvernement en conseil. Le poste de registraire sera pourvu en suivant les procédures normales de dotation de la fonction publique. Le Tribunal est résolu à garantir la continuité de sa gestion afin de protéger l'intégrité et la fonctionnalité de son mandat.

Dans les années 1980, le Tribunal a traité de nombreuses plaintes liées à la déficience qui se sont rendues jusqu'à la Cour suprême. Ainsi, des critères explicites ont été élaborés pour assurer l'équité aux personnes ayant une déficience. Mais de récents arrêts de la Cour suprême et des modifications à la LCDP introduisant une obligation d'accommodement ont mené à une certaine incertitude en ce qui a trait aux obligations des intimés de répondre aux besoins des personnes ayant une déficience.

Depuis 2000, environ 40 p. 100 de toutes les causes soumises au Tribunal étaient fondées sur la déficience et un pourcentage encore plus élevé est prévu pour les années à venir. Pour ces causes, le Tribunal devra appliquer les nouveaux critères – établis dans les affaires comme *Meorin et Crismer* – à de nouvelles situations. On s'attendra du Tribunal

4. Les affaires concernant la déficience

Note : Comprend les causes d'équité en matière d'emploi

Nombre de renvois	15	23	22	37	25	73	87	55	85
Année	1996	1997	1998	1999	Moyenne de 1996 à 1999	2000	2001	2002	Prévisions pour 2003 et 2004

Tableau 3.1 : Causes renvoyées

La période actuelle est intéressante, tout comme les défis auxquels devra faire face le Tribunal. Bien que nous n'ayons aucun contrôle sur les résultats, nous travaillerons à appuyer ces résultats, quels qu'ils soient. Les tribunaux et le ministre détermineront notre avenir et nous sommes impatientes de relever les défis qui nous seront posés. Nous avons mené quelques évaluations préliminaires et des activités de planification opérationnelle fondées sur les différents scénarios qui pourraient survenir, et nous sommes confiants de pouvoir répondre à toute éventualité à laquelle nous devrons faire face.

Les risques liés aux trois questions ci-dessus sont clairs : si la Cour suprême est d'avis qu'un des articles, ou les deux, de la LCDP crée un Tribunal qui n'est pas impartial ou indépendant, nous ne pourrions plus tenir d'audiences ni rendre de décisions. La LCDP ne serait pas applicable. Si le ministre de la Justice décide de modifier la LCDP tel que recommandé par le Comité de révision, le Tribunal sera tellement transformé qu'il constituerait un nouvel organisme judiciaire. Si la charge de travail continue de s'accroître, les niveaux de service seront affectés et de nouvelles solutions de rechange pour les opérations actuelles seront requises.

En résumé, le sort du Tribunal est entre les mains de la Cour suprême et du ministre de la Justice. La Cour suprême a accepté de déterminer si le Tribunal est juste et impartial selon les termes de deux articles de la LCDP. Le ministre de la Justice déterminera si la LCDP devrait être modifiée tel que recommandé dans le rapport La Forest.

des droits de la personne cesserait d'enquêter sur les plaintes. Il n'y aurait plus de « conflits institutionnels entre les rôles de décideur et de défenseur de la Commission ». La sélection initiale des demandeurs et l'enquête proprement dite, activités qui relèvent actuellement de la Commission, seraient effectuées par le Tribunal. La Commission cesserait de s'interposer comme « garde-barrière » entre les plaignants et le Tribunal. Une réforme aussi profonde aurait des répercussions importantes sur le Tribunal. Le nombre de nouveaux cas soumis au Tribunal pourrait passer à 600 cas par année, comparativement aux 60 à 80 cas à l'heure actuelle. Une telle augmentation nécessiterait un Tribunal plus important, disposant de plus de membres et d'une plus grande capacité de recherche et de gestion. Le Tribunal devrait également se doter de nouvelles méthodes de fonctionnement, notamment d'un nouveau système de gestion des cas. Au cours de l'année écoulée, le Tribunal a fait un travail considérable sur le plan de la mise en œuvre des recommandations du Comité de révision de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. En mai 2002, le ministre de la Justice a mentionné vouloir modifier la LCDP à l'automne 2002. Elle ne l'a pas été. Le Tribunal est prêt à aller de l'avant avec un « nouveau » système dès que des modifications auront été présentées et approuvées par le Parlement.

3. La charge de travail

Comme le montre le tableau 3.1, 55 causes ont été renvoyées au Tribunal en 2002, une légère baisse par rapport aux 87 nouvelles causes en 2001. En comparaison, il y avait moins des deux cinquièmes de ce nombre entre 1996 et 1999 – seulement 25 nouvelles causes par année en moyenne.

La Commission nous a informés qu'en 2003, le nombre de causes renvoyées devrait ressembler à celui de 2001, avec peut-être plus de 100 nouvelles causes renvoyées au Tribunal. Si le nombre de nouvelles causes devait être de cet ordre, le Tribunal subira d'importantes pressions pour respecter ses objectifs de rendement. Dans les deux premières semaines de janvier 2003, 11 nouvelles causes ont été renvoyées. Le Tribunal a élaboré des stratégies de gestion afin de pouvoir traiter une partie du travail supplémentaire, mais nous hésitons à demander plus de ressources au Conseil du Trésor et ce, pour deux raisons importantes : 1) la Commission avait prévu 100 nouvelles causes en 2002, mais seulement 55 sont survenues; 2) le taux élevé de règlement des causes signifie que le Tribunal a besoin de moins de ressources, particulièrement financières, pour maintenir son niveau de service. Il serait donc prématuré de demander des ressources supplémentaires à l'heure actuelle.

Si les prévisions de la Commission s'avéraient être justes, nous sommes convaincus que nous serons en mesure de traiter une partie de la charge de travail supplémentaire à l'aide des ressources actuelles, mais nous sommes également prêts à présenter une demande de ressources supplémentaires justifiée et étouffée, notamment pour la nomination de nouveaux membres, si les ressources actuelles devenaient insuffisantes pour répondre aux besoins de nos clients.

En juin 2000, le Comité de révision de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* a présenté son rapport intitulé *La promotion de l'égalité : Une nouvelle vision*. Le Comité, qui était présidé par l'honorable Gérard La Forest, ex-juge de la Cour suprême du Canada, a formulé un certain nombre de recommandations visant à harmoniser la législation avec les concepts contemporains relatifs aux droits de la personne et à l'égalité, et à moderniser le mécanisme en place au Canada pour résoudre les différends de cette nature. Plus particulièrement, le Comité a proposé de profonds changements au processus actuel de plaintes en vue de donner aux Canadiennes et aux Canadiens un meilleur accès au processus judiciaire pour le règlement des litiges concernant les droits de la personne. Le Comité a recommandé que la Loi établisse un mécanisme offrant aux plaignants l'aide juridique nécessaire pour leur permettre d'adresser leur plainte directement au Tribunal. En vertu du régime proposé, la Commission canadienne

2. Les modifications à la LCDP

Le Tribunal estime que la seule solution pour dissiper rapidement et avec certitude les préoccupations relatives à son autonomie et à son impartialité institutionnelles réside dans l'adoption de mesures législatives.

En 2002, la Cour suprême du Canada a autorisé Bell Canada à porter en appel la décision de la Cour d'appel fédérale. La Cour a entendu l'appel de Bell le 24 janvier 2003, et il faudra fort probablement attendre au moins neuf mois avant de connaître son verdict final. Entre-temps, le Tribunal continuera de baigner dans l'incertitude. Cette incertitude ne peut que miner sa crédibilité; elle ne contribue aucunement à renforcer la confiance du public à l'égard de l'institution et continue de provoquer de nombreuses contestations quant à la compétence par des intimés désirant conserver leur droit d'appel pour des décisions à venir du Tribunal advenant l'infirmité du jugement de la Cour d'appel par la Cour suprême.

En ce qui concerne le pouvoir du président de prolonger la durée du mandat d'un membre afin de lui permettre de terminer une affaire dont il est saisi, la Cour d'appel fédérale a conclu que ce pouvoir ne portait pas un coup fatal à l'autonomie institutionnelle du Tribunal. Elle a indiqué que le poste de président est suffisamment à l'abri de l'ingérence du gouvernement, faisant remarquer que son titulaire ne peut être destitué de façon arbitraire en raison de décisions prises dans le cadre de l'administration et du fonctionnement du Tribunal. En outre, si le président abuse de son pouvoir de proroger ou de refuser de proroger le mandat d'un membre du Tribunal pour des raisons n'ayant absolument rien à voir avec la bonne administration du Tribunal, sa décision peut faire l'objet d'un contrôle en vertu du paragraphe 18.1 de la *Loi sur la Cour fédérale*. Enfin, la Cour d'appel a réitéré que les pouvoirs du Tribunal sont réparateurs et non punitifs et que, par conséquent, les exigences en matière d'équité sont moins rigoureuses.

« Selon la Cour d'appel fédérale, la Loi modifiée, d'application générale, est moins susceptible de susciter une crainte raisonnable de partialité institutionnelle.

3.2 Défis et risques principaux

Les questions suivantes seront d'intérêt pour le Tribunal en 2003-2004 :

1. la décision de la Cour suprême quant à l'indépendance du Tribunal;
2. les modifications à la LCDP;
3. la charge de travail;
4. les affaires concernant la déficience;
5. la gestion du Tribunal.

1. La décision de la Cour suprême quant à l'indépendance du Tribunal

En mai 2001, la Cour d'appel fédérale a renversé une décision de la Section de première instance qui avait statué en novembre 2000 que deux articles de la LCDP compromettaient l'indépendance et l'impartialité institutionnelles du Tribunal. En réponse à une demande de contrôle judiciaire pour une décision provisoire du Tribunal, la Cour fédérale a statué que le Tribunal ne pouvait rendre de jugements indépendants dans tout type d'affaire pour lequel des lignes directrices quant à l'interprétation lui sont imposées par la Commission canadienne des droits de la personne. De l'avis du juge de la Section de première instance, Madame le juge Tremblay-Lamer, la Commission jouit d'un statut unique en tant que partie devant le Tribunal puisqu'elle est en mesure d'imposer de telles lignes directrices, ce qui fait qu'elle peut « exercer indûment une pression sur le Tribunal quant à l'issue de l'instance pour une catégorie de cas donnés ». Elle a conclu que le pouvoir juridictionnel du Tribunal est limité par le pouvoir de la Commission d'émettre des directives d'application obligatoire sur l'interprétation de la LCDP.

De plus, le juge Tremblay-Lamer a également exprimé l'opinion qu'une deuxième disposition de la Loi compromettait l'autonomie institutionnelle du Tribunal. L'alinéa 48.2(2) confère au président du Tribunal le pouvoir de prolonger la durée du mandat d'un membre afin de lui permettre de terminer une affaire dont il est saisi. « Le principe de l'indépendance institutionnelle pose que la structure organique du Tribunal soit propre à garantir que ses membres sont indépendants », a affirmé le juge Tremblay-Lamer.

La Cour d'appel fédérale n'était pas d'accord avec ces conclusions. Elle a conclu que l'indépendance du Tribunal n'était pas compromise et que ce dernier pouvait continuer à fonctionner correctement dans le cadre des dispositions actuelles de la LCDP.

Elle a fait observer que le Tribunal n'exercerait pas des pouvoirs punitifs, que la Loi n'avait fait l'objet d'aucune contestation constitutionnelle et que toute directive adoptée par la Commission était soumise à la surveillance parlementaire. Elle a également fait observer que, par suite des modifications apportées à la LCDP en 1998, la Commission n'avait plus le droit d'émettre des directives d'application obligatoire pour le Tribunal « dans un cas donné » et qu'elle pouvait le faire « dans une catégorie de

Section 3 : Survol de la planification et plan stratégique

3.1 Quoi de neuf?

Affaires de parité salariale

En 2002, des changements importants sont survenus en ce qui a trait aux trois affaires de parité salariale devant le Tribunal – *Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPFC) c. Société canadienne des postes, Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPFC) c. Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest et Association canadienne des employés de téléphone (ACET) et autres c. Bell Canada*. Chacune des affaires a contribué de façon importante à la charge de travail du Tribunal, nécessitant beaucoup de temps et de ressources. La décision rendue par la Cour fédérale en novembre 2000 a interrompu de façon temporaire les audiences dans les affaires impliquant la Société canadienne des postes et *Bell Canada*. Les audiences ont toutefois repris dans les deux affaires à la suite du rejet de la décision par la Cour d'appel fédérale, en mai 2001.

L'affaire *AFPFC c. Société canadienne des postes*, qui a débuté en 1993, est la plus longue instance du Tribunal. La présentation des preuves s'est conclue en juillet 2002 et les 26 journées d'audience en 2002 ont porté le total à 400 jours sur 10 ans. Les plaidoiries, prochaine étape dans cette affaire, devraient débuter au printemps 2003 et seront suivies de la décision finale, probablement d'ici la fin de l'exercice.

Dans l'affaire *ACET et autres c. Bell Canada*, les audiences ont repris en septembre 2001. Cependant, un des plaignants, l'Association canadienne des employés de téléphone, a réglé son différend avec Bell Canada et s'est retiré de l'affaire le 22 octobre 2002. Les plaintes de Femmes-Action et du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier sont demeurées et d'autres audiences sont prévues pour 2003. Selon la décision de la Cour suprême du Canada concernant l'appel de Bell Canada, entendu en janvier 2003, les audiences pourraient se poursuivre pendant deux à trois ans. Il y a eu 46 journées d'audience en 2002, pour un total de 123.

Trois journées d'audience ont eu lieu en 2002 dans l'affaire *AFPFC c. Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest*. Les parties en sont venues à une entente en juin après de longues négociations. Le Tribunal a émis une ordonnance sur consentement le 25 juin 2002, confirmant le règlement et ajoutant l'audience. Le nombre total de journées d'audience dans cette affaire était de 106. Les procédures ne devraient pas reprendre.

concerne les questions d'équité en matière d'emploi, la LEE s'applique aux employés du gouvernement fédéral embauchés par le Conseil du Trésor et aux employés du secteur privé visés par la réglementation fédérale qui compte plus de 100 employés.

Depuis 2000, le Tribunal de l'équité en matière d'emploi a reçu sept demandes d'audience : cinq provenaient d'employeurs et deux provenaient de la Commission canadienne des droits de la personne. Jusqu'à maintenant, aucune audience n'a eu lieu puisque dans tous les cas, les parties en sont venues à une entente avant la tenue d'une audience.

Bien que le Tribunal soit autorisé à établir des règles de procédure pour le fonctionnement du Tribunal de l'équité en matière d'emploi, nous avons reporté l'établissement de règles formelles jusqu'à ce que quelques audiences aient été tenues afin de nous permettre d'avoir une meilleure compréhension du processus, des besoins des parties et du fonctionnement optimal du Tribunal. Ici là, le Tribunal a conçu le *Guide de fonctionnement du Tribunal de l'équité en matière d'emploi* (disponible à l'adresse électronique www.chrt-ctdp.gc.ca/francais/equity-f.htm) en vue d'aider les parties à se préparer pour leur audience. Jusqu'à maintenant, le Guide semble répondre aux besoins immédiats des parties. La rétroaction concernant ce document et les autres documents publics du Tribunal est fortement encouragée.

La majorité des actes discriminatoires sur lesquels le Tribunal doit statuer ne sont pas contradictoires des lois et des précédents. Le rôle du Tribunal est de comprendre la position des parties et d'établir des « règles » justes et appropriées pour régler le différend.

Le Tribunal n'entend que les plaintes qui lui sont renvoyées par la Commission canadienne des droits de la personne, habituellement après une enquête complète de celle-ci. La Commission règle la plupart des différends sans avoir à recourir au Tribunal. Les affaires qui sont renvoyées au Tribunal comprennent généralement des questions juridiques complexes, de nouveaux enjeux relatifs aux droits de la personne, de domaines inexplorés de la discrimination ou encore de plaintes probantes à multiples aspects devant être entendues sous serment, surtout dans les affaires dont les éléments de preuve sont contradictoires et pour lesquelles la crédibilité est de première importance.

Le Tribunal n'est pas un défenseur de la LCDP; ce rôle revient à la Commission. Le mandat conféré au Tribunal par la Loi est d'appliquer cette dernière à l'aide des preuves présentées et de la jurisprudence actuelle. Si aucune preuve n'appuie les allégations, le Tribunal doit rejeter la plainte.

Le Tribunal entend les plaintes concernant l'emploi ou la prestation de biens, de services, d'installations ou de moyens d'hébergement. La LCDP définit comme infraction toute discrimination contre une personne ou un groupe fondée sur l'un des motifs suivants :

- la race;
- l'origine nationale ou ethnique;
- la couleur;
- la religion;
- l'âge;
- le sexe (y compris la grossesse);
- la situation de famille;
- l'état matrimonial;
- la déficience;
- l'état de personne gracée;
- l'orientation sexuelle.

La compétence du Tribunal s'étend aux questions qui sont du ressort du Parlement du Canada, y compris celles concernant les ministères et organismes fédéraux, ainsi que les banques, les transporteurs aériens et d'autres employeurs et fournisseurs de biens, de services, d'installations et de moyens d'hébergement visés par la réglementation fédérale. En 1996, avec la promulgation de la LBE, le Parlement a accru les responsabilités du Tribunal. En plus d'agir comme Tribunal canadien des droits de la personne, le Tribunal doit également agir à titre de Tribunal de l'équité en matière d'emploi (TFE). En ce qui

Section 2 : Vue d'ensemble de l'organisation

2.1 Raison d'être

Mandat et résultats pour les Canadiennes et les Canadiens

Toute organisation gouvernementale doit avoir une raison d'être qui lui est propre. Les Canadiennes et les Canadiens veulent savoir ce qu'ils retirent ou gagnent par le biais de cette organisation.

Dans les rapports passés, nous avons cerné notre raison d'être comme étant la prestation d'un processus d'audience et d'arbitrage ouvert qui mène à des décisions rapides et bien fondées. Bien qu'il s'agisse de services essentiels et importants, nous sommes maintenant d'avis que notre mandat est plus large.

Le Tribunal définit maintenant son mandat comme suit :

Assurer aux Canadiennes et aux Canadiens une meilleure qualité de vie et l'assurance d'un accès équitable aux possibilités qui existent dans notre société grâce à l'interprétation et à l'exécution équitables et justes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP) et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE).

Le Tribunal canadien des droits de la personne offre aux Canadiennes et aux Canadiens :
• un processus de règlement des différends par des audiences et des décisions équitables et justes dans les affaires de discrimination;
• des décisions qui établissent des précédents, éclaircissent les ambiguïtés liées à l'interprétation de la LCDP et de la LEE et permettent de cerner les modifications requises à la LCDP et à la LEE et de mieux comprendre les droits et obligations découlant de ces lois;
• des ordonnances de réparation pour les dommages allégués, le cas échéant.

Rôle du Tribunal

Le Tribunal canadien des droits de la personne est un tribunal quasi judiciaire créé par le Parlement pour entendre les plaintes de discrimination et décider si certaines pratiques contreviennent à la LCDP. Selon la Loi, seul le Tribunal a le pouvoir de déterminer si une pratique est discriminatoire ou non.

Le Tribunal tient des audiences publiques pour entendre les plaintes de discrimination. Selon les preuves et le droit (souvent contradictoires et complexes), il détermine s'il s'agit bien de discrimination. Si c'est le cas, le Tribunal choisit la réparation adéquate pour indemniser la victime et les correctifs à apporter aux politiques afin d'éviter qu'il y ait de nouveau discrimination.

1.2 Déclaration de la direction

DECLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2003-2004 du Tribunal canadien des droits de la personne.

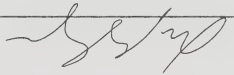
Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministère des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.

- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom :



Date :

Le 24 février 2003

Section 1 : Messages

1.1 Message de la présidente

Pour une deuxième année, le nombre de causes renvoyées au Tribunal par la Commission canadienne des droits de la personne était beaucoup plus important que par le passé. Le taux de règlement s'est également maintenu au cours de la dernière année. Les règlements de dernière minute représentent toujours un défi important pour le Tribunal, qui s'efforce de garantir que les ressources sont affectées de façon efficiente et efficace au niveau des coûts. La nomination de deux membres supplémentaires à temps plein a apporté une aide précieuse à cet égard.

Il semble peu probable que nous assistions dans un proche avenir à des mesures visant la mise en œuvre des recommandations formulées par le Comité de révision de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Le Tribunal a tout de même lancé un examen visant à accélérer le processus de traitement des plaintes.

Des préoccupations demeurent quant à l'indépendance et à l'impartialité du Tribunal. L'opinion de la Cour d'appel fédérale, selon laquelle le Tribunal bénéficie de

suffisamment d'indépendance face au gouvernement et à la Commission canadienne des droits de la personne a été portée en appel devant la Cour suprême du Canada et entendue en janvier 2003. Nous espérons que 2003 verra le règlement final de la question de l'indépendance du Tribunal.

Le résultat final de la contestation de Bell Canada est toujours incertain. Jusqu'à ce que la Cour suprême tranche la question, le Tribunal continuera de fonctionner dans une ambiance d'incertitude – incertitude qui ne fait que miner sa crédibilité et ne sert aucunement à accroître la confiance du public pour cette institution.

J'ai souvent répété que les Canadiennes et les Canadiens devraient être en mesure de faire entendre leurs différends en matière de droits de la personne par un tribunal indépendant et impartial. La seule façon de répondre rapidement et avec certitude aux préoccupations liées à l'indépendance et à l'impartialité institutionnelles du Tribunal passe par une intervention législative.

Anne L. Mactavish

Table des matières

Section 1 : Messages 1

1.1 Message 1

1.2 Déclaration de la direction 2

Section 2 : Vue d'ensemble de l'organisation 3

2.1 Raison d'être 3

Section 3 : Survol de la planification et plan stratégique 6

3.1 Quoi de neuf? 6

3.2 Défis et risques principaux 7

Section 4 : Plans et priorités par résultat stratégique 12

4.1 Résumé 12

4.2 Détails 13

Section 5 : Organisation 16

5.1 Organisation et responsabilité 16

5.2 Dépenses prévues 17

Section 6 : Annexes 18

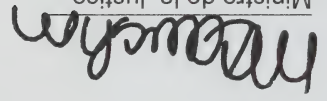
6.1 Renseignements financiers 18

6.2 Autres renseignements 18

Tribunal canadien des droits de la personne

Budget des dépenses 2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités


Ministre de la Justice

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédit déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.communication.gc.ca>

No de catalogue : BT31-2/2004-III-104
ISBN 0-660-62258-0



Tribunal canadien des droits de la personne

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

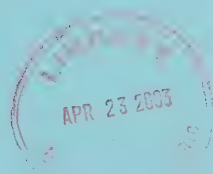


Canadian Institutes of Health Research

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-30
ISBN: 0-660-62236-X

Canadian Institutes of Health Research

Report on Plans and Priorities

for the fiscal year

2003-2004



Submitted to the
Parliament of Canada
by

Anne McLellan
Minister of Health

Alan Bernstein, O.C., Ph.D., FRSC
President
Canadian Institutes of Health Research

Report on Plans and Priorities, 2003-2004

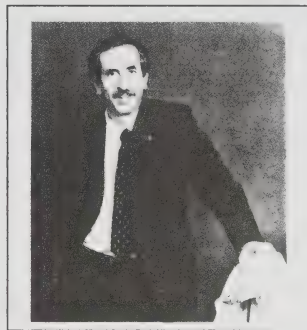
Table of Contents

Section 1: President's Message and Management Representation Statement	5
Section 2: Raison d'être	8
Section 3: Planning Overview	9
Section 4: Plans and Priorities by Strategic Outcome	13
Section 5: Organization	25
A. Accountability	25
B. Planned Departmental Spending	26
Annexes	27

Section 1: President's Message

The past year has been one of tremendous growth for CIHR. Through a coherent suite of programs, we are breaking down health research silos and fostering collaborations across both disciplinary and geographic boundaries. Our investments are training the next generation of health researchers and ensuring that this generation of outstanding researchers remains here in Canada.

CIHR's 13 Institutes are broadening and deepening the capacity to undertake strategic and groundbreaking research across Canada. Bringing new discoveries to the marketplace and focusing on health priorities and research gaps continues to be a priority. Over the coming year, CIHR will continue to build on our achievements while addressing several key areas discussed in this document.



Canada's First Ministers, in reaching agreement on health care reform, acknowledged the importance of health research to an innovative and evidence-based health care system that will continue to meet the needs of Canadians. CIHR will focus on providing the evidence that is needed to make the best possible decisions on treatments, delivery methods, and minimizing costs while maximizing benefits.

For instance, CIHR is supporting the research required for the development of a national strategy for healthy lifestyles. We will look to complement and support the work that has been undertaken through the Federal, Provincial and Territorial process. CIHR will also continue to fund research that will explore issues associated with healthy living and disease prevention.

The value of the knowledge we create is directly proportional to how effectively it can be translated into practice. Accordingly, CIHR will assist in this translation through the development of an innovative model that will turn research into action.

Health research is about wealth as well as health; indeed, health is Canada's largest knowledge-based industry, with \$112 billion in annual spending. It offers tremendous untapped opportunities to strengthen and diversify Canada's knowledge-based economy. As part of our commitment to supporting this growing area of our economy, CIHR will complete and implement its commercialization strategy. This strategy will recommend programs and policies to address the gaps in our current system of assisting the transformation of research discoveries into new health products and services.

CIHR is an innovative and successful federal R&D enterprise. To demonstrate to Canadians the return on investment, CIHR will undertake a process that will demonstrate clearly how investments in health research are making a difference.

With sustained support from the federal government, CIHR will continue to build an internationally competitive health research community across the full spectrum of health and realize our mandate to create “improved health for Canadians, more effective health services and products and a strengthened health care system.”

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for

The Canadian Institutes of Health Research

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: Christine Fitzgerald, Vice-President, Corporate Affairs

Signature: 

Date: 

Section 2: Raison d'être

The Canadian Institutes of Health Research (CIHR) is Canada's premier funding agency for health research. In accordance with the CIHR Act (Bill C-13, April 13, 2000), the mandate of CIHR is:

“to excel, according to internationally accepted standards of scientific excellence, in the creation of new knowledge and its translation into improved health for Canadians, more effective health services and products and a strengthened Canadian health care system.”

CIHR INSTITUTES

Institute of Aboriginal Peoples' Health
Institute of Aging
Institute of Cancer Research
Institute of Circulatory and Respiratory Health
Institute of Gender and Health
Institute of Genetics
Institute of Health Services and Policy Research
Institute of Human Development, Child and Youth Health
Institute of Infection and Immunity
Institute of Musculoskeletal Health and Arthritis
Institute of Neurosciences, Mental Health and Addiction
Institute of Nutrition, Metabolism and Diabetes
Institute of Population and Public Health

Section 3: Planning Overview

Planning Context

The 21st century is a time of great opportunities in the midst of complex challenges:

- Canada is in the midst of a global revolution in health research that is driven by a rapidly emerging understanding of the molecular basis of life, of human biology and disease. This revolution will fundamentally transform the focus of the health care system and the treatment of disease.
- Public safety and security related to terrorist threats and natural hazards requires a health system and research community that can respond quickly and appropriately to rapidly emerging health issues.
- Health research is an investment in the future of our nation, and requires a sustained commitment to the creation and use of new research knowledge.
- There is growing demand for highly skilled and adaptable individuals who can apply multiple approaches to solving complex problems. International competition for research expertise is intense; it is estimated that Canada will need 100,000 new researchers by 2010.
- Canada's ability to attract and retain the best researchers depends on our ability to foster a robust research community.
- The anticipated retirement of the 'baby boom' bulge of health care workers is creating its own challenge for future health human resources and planning. Many of the researchers funded by CIHR are also the teachers of Canada's next generation of caregivers; as such, these individuals are key to the future of our health system in both their roles as researcher and teacher.
- There are many opportunities for stakeholders, including universities, research hospitals, government departments and agencies, to engage in partnerships and create synergies in solving the health issues of Canadians.
- Health and health research, the largest sector of Canada's knowledge-based economy, has untapped potential to be a major contributor in strengthening and diversifying Canada's economy.
- The multi-year nature of research funding (three to five years) presents specific challenges that must be carefully managed in order to ensure strategic growth and financial stability. This includes a target level of yearly-uncommitted funds.

CIHR Core Business

CIHR is more than a funding council. Through its Institutes, CIHR is engaging the research community to identify research priorities that respond to the health needs of Canadians. Maintaining a balance between investigator-initiated research and strategic initiatives, CIHR selects the most promising applications for funding through a fair and rigorous expert peer review process. It also contributes to improved research ethics policies and practices in Canada.

CIHR provides a range of career and training programs to support researchers across all disciplines throughout their careers, building capacity in those areas where needs are identified. It develops and

supports innovative training programs that promote a multi-disciplinary approach to health and disease. CIHR is also working to accelerate the transformation of knowledge into benefits for Canadians in an innovative, coordinated and integrated way.

CIHR facilitates effective collaboration and coordination with many partners and stakeholders on health research and knowledge translation issues. Through its Institutes, CIHR has over 60 established partnerships with voluntary, non-government and government organizations and industry, with many more agreements being negotiated. (The list of CIHR partners is extensive, both in size and scope. Some examples of CIHR partners follow.) For fiscal year 2002-03, these partnerships represented a contribution of more than \$75 million, for a range of activities, including commercialization, capacity building and research funding,

Examples of CIHR Partners

Federal Departments/Agencies and National Organizations

Health Canada

Canadian International Development Agency

International Development Research Centre

Natural Sciences and Engineering Council of Canada

Social Sciences and Humanities Research

Council of Canada

National Research Council

Environment Canada

Statistics Canada

Department of National Defence

National Secretariat on Homelessness

Canadian Foundation for Innovation

Canadian Institutes for Health Information

Canadian Health Services Research Fdn.

Genome Canada

National food producer organizations

Industry

Small and medium-biotechnology companies

Research-based pharmaceutical companies
(Rx&D)

Provincial Organizations

Alberta Heritage Foundation for Medical Research

Fonds de la Recherche en Santé du Québec

Michael Smith Foundation for Health Research (BC)

Nova Scotia Foundation for Health Research

Voluntary

The Kidney Foundation

Alzheimer's Society

Canadian Cancer Society

Canadian Diabetes Association

Heart and Stroke Foundation of Canada

ALS Society

MS Society

International

Max Planck Institute (Germany)

National Institutes of Health (U.S.)

Since its creation in June 2000, the number of CIHR-funded researchers has climbed steadily from 5,688 to over 7,800. Annual operating grant sizes have also risen from an annual average of \$71,000 in 1997-98 to a projected annual average of \$103,500 in 2002-03. The total number of research grants awarded in 2001-02 (the most recent complete year) was 4287.

Strategic Priorities

CIHR is making significant contributions to key Federal government priorities identified in the recent *Speech from the Throne*. These include:

- health care reform;
- aboriginal health;
- environment and health;
- healthy children and families;
- innovation and commercialization;
- competitive cities and healthy communities;
- health of Canadians living in rural and northern areas;
- graduate education.

For the planning period 2003 – 2005, CIHR's alignment with government priorities as articulated in the *Speech from the Throne* will be strengthened through specific research priorities that will support the achievement of key strategic outcome areas. These strategic priorities relate to three general themes:

- **Transforming the health care system for the 21st century**

Canadians want a sustainable health care system that provides timely access to quality health services. The adoption of innovations and the sharing of best practices is critical to making health care more efficient and to improving its quality. Health research is the foundation of Canada's health care system -- providing the essential underpinning for evidence-based innovation and reform in the health sector; and helping to build a leading edge and innovative health care system that is driven by excellence and evidence. Over the planning period, CIHR will continue to advance strategic research into areas that will respond to the health needs of Canadians and support key areas of health reform, such as those identified in the 2003 First Ministers' Accord on Health Care Renewal--access, quality, patient safety, primary health care, aboriginal health, pharmaceutical management, home care and fostering a healthier nation. It will develop mechanisms that will help translate new knowledge into a stronger health care system, through improved policies and practice. It will build relationships that will strengthen strategic research and knowledge translation, within Canada and abroad.

- **Talent and Investment -- Skills, Learning and Research**

Canadians want a strong economy, and the fuel of the new economy is knowledge. New knowledge is generated from the discoveries of a strong research community. CIHR will continue to build and sustain research capacity across the spectrum of health research in Canada.

With over \$112 billion in annual spending, the health care system is one of Canada's largest knowledge-based industries. From biopharmaceuticals to diagnostic imaging to telehealth to health care system management, the health sector offers tremendous untapped opportunities to strengthen and diversify Canada's knowledge-based economy. CIHR will further develop its commercialization strategy that identifies activities to ensure Canada increases its economic advantage from health research.

- **Government and Citizens**

Canadians want their government to be open, accountable and responsive to their changing needs. As a federal agency, CIHR will demonstrate accountability through building a strong, effective and efficient organization and through articulating Canadian's return on investment for health research. CIHR has made it a priority to be responsive to our many different client needs through

implementing major service improvements; it will develop strategies to more fully engage the public in decision-making. It will demonstrate leadership in ensuring that national research ethics and standards reflect Canadian values.

Section 4: Plans and Priorities by Strategic Outcome

This section identifies CIHR's strategic priorities and related activities within each strategic outcome area.

Summary

CIHR's Commitment to Canadians	Strategic Outcome	Priorities and Related Activities	Planned Resources 2003-2004 ¹
<p>To Excel in</p> <ul style="list-style-type: none"> the creation of new knowledge through research and its translation into improved health for Canadians, through improved health products and services and a strengthened health care system 	Outstanding, Ethical And Responsive Canadian Health Research	<p>Advance a strategic national health research agenda that responds to the needs of Canadians and promote research excellence (ongoing)</p> <p>Promote leadership in ethics (ongoing)</p>	\$475.2 M
	A Strong Capacity For Health Research: Excellent Researchers And A Robust Research Environment	<p>Strengthen and sustain health research capacity (ongoing)</p> <ul style="list-style-type: none"> Support innovative training programs that promote a collaborative, trans-disciplinary approach to health research Provide a range of programs that strengthen and sustain research capacity Implement an Investigator Support program for new researchers <p>Respond to client needs by implementing major service improvements (new)</p>	\$151.0 M
	Translation And Use Of Knowledge	<p>Turn Results Into Action through knowledge translation and commercialization of research (ongoing)</p> <ul style="list-style-type: none"> Develop a knowledge translation strategy Develop a mechanism, Centres for Health Innovation, to translate new knowledge into a stronger health care system Help strengthen the Canadian economy through a more developed innovation (commercialization) strategy 	\$26.8 M
	Partnerships And Public Engagement	<p>Build relationships—strengthen a partnership base that supports health research, capacity building and knowledge translation; and engage the public in health research (ongoing)</p> <p>Increase Canada's involvement in international health research collaboration (new)</p>	\$34.7 M
	Organizational Excellence	Implement structures and processes that will support a strong and dynamic organization. (ongoing)	\$39.0 M

¹ To be approved by CIHR Governing Council in March 2003.

Results for Canadians

- Excellent research results that meet high ethical standards and add new knowledge to the global pool
- Development and advancement of research agendas of institutes and the nation
- Research that responds strategically to national health threats and opportunities

Budgeted Spending 2002-03 \$425.0 M

Planned Spending 2003- 04 \$475.2 M

Planned Spending 2004 – 05 \$492.7 M

Planned Spending 2005 – 06 \$492.7 M

Priority: Advance A Strategic National Health Research Agenda And Promote Research Excellence

National strategic research areas that respond to the health needs of Canadians and which provide an evidence base for health care system reform have been identified. Adequate resources will be applied to ensure this knowledge is developed.

What we aim to achieve

Building a national research agenda—Through wide-ranging consultations with partners and the research community, CIHR's 13 Institutes, over the past two years, have defined priority research themes that address the health needs of Canadians and harness scientific opportunity. Guided by the strategic priorities of its Institutes, CIHR will continue to work in consultation with partner organizations--across research, policy and practice communities --to consolidate these and other emerging priority research themes into a collective National Health Research Agenda. This will serve as a platform for collaboration across the spectrum of the research community, drawing together researchers, funders and users to address Canada's critical health challenges.

Advancing the health research agenda--CIHR started advancing these research priorities in 2001/02 when its Institutes launched the first wave of targeted, strategic research funding opportunities. Twice per year over the next three years, CIHR in collaboration with identified partners in the public and private sector, will announce a unique program of funding opportunities designed to attract the best and brightest research minds in Canada to focus their intellect and research abilities on addressing the significant health challenges of Canadians.

Funding excellence in health research-- Research initiated through the talent and curiosity of individual and self-assembled teams of researchers lies at the heart of Canada's health research enterprise. The pursuit of excellence in research, as judged by peers, inspires ideas that drive progress and ensures a continuous flow of fresh insights. Over the next three years, CIHR will reinforce its commitment to

research excellence through directing 70% of its grants and awards funding to the support of non-targeted, investigator-initiated research programs.

Helping Canada innovate—In collaboration with the other federal granting agencies, the Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada (NSERC) and the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC) and Industry Canada, CIHR will invest \$25 M annually in the *Networks of Centres of Excellence Program*.

Priority: Promote Leadership In Ethics

Ethics are a key component of the Canadian legislative environment. Through its Ethics Office, CIHR will build on work to date in this area, demonstrating leadership, in collaboration with its multiple partners, in fostering the discussion of ethical issues and application of ethical principles to health research.

What we aim to achieve:

Strengthening Inter-agency collaboration on research involving humans: In November 2001, Canada's three federal granting agencies, CIHR, NSERC and SSHRC, launched a Panel and Secretariat on Research Ethics, to collaborate on research involving humans. The Panel advises on the development and interpretation, and supports the implementation of the 1998 *Tri-Council Policy Statement: Ethical Conduct for Research Involving Humans*. The objectives of this five-year, \$5.5 million initiative, with results to be reported in 2006, are to:

- contribute to better governance of research ethics policies and practices in Canada;
- promote high ethical standards in Canadian research involving humans to ensure the protection of human participants; and,
- enhance public trust in Canadian research ethics policies.

Privacy and confidentiality of personal information: Canadians highly value their rights to privacy and the confidentiality of their personal information. At the same time, health information is needed to discover ways to improve the health of Canadians. The challenge of health research is to find a balance between protecting Canadians' right to privacy and the benefits derived from using this information for health research. Building on work started in 2002, CIHR will continue to foster a dialogue on this issue—bringing the relevant individuals from different disciplines, sectors and regions together on specific topics to advance the debate, and to work towards development of harmonized ethical and legal guidelines.

Placebo Policy for Canada: Placebos are critical for determining the effectiveness of interventions; however, ethical concerns have arisen over the circumstances under which they should be used. CIHR is collaborating with Health Canada to examine the use of placebos in clinical trials. Recommendations coming from this project in 2003-04 will inform a common placebo policy, a first for Canada.

Strategic Outcome 2

A Strong Capacity for Health Research: Excellent Researchers and a Robust Research Environment

Results for Canadians

- **An expanding pool of trained and highly capable researchers**
- **A robust research environment**

Budgeted Spending 2002-03 \$135.0 M

Planned Spending 2003- 04 \$151.0 M

Planned Spending 2004 – 05 \$156.5 M

Planned Spending 2005 – 06 \$156.5 M

Priority: Strengthen And Sustain Health Research Capacity

CIHR will lead in the further development of Canada's research capacity, both directly and in partnership with other stakeholders.

What we aim to achieve:

Strengthening the supply of researchers— In anticipation of Canada's significant increased requirements for scientific and technical personnel, as well as health human resources, CIHR launched the Strategic Training Initiative in Health Research (STIHR) in 2001 to help meet this need. The 51 currently-funded Training Centres—a \$90 M six-year investment funded in partnership with many health charities and four provincial health research agencies—emphasize excellent mentors, and a collaborative, interdisciplinary approach to health research of the 21st century. Funding for an additional twenty programs is expected to begin in 2003. Collectively, these training programs are supporting an additional 500 new trainees, some of whom will be involved in the training of health human resource professionals. Many of the Training Centres are in policy-relevant areas, such as: aboriginal health, healthcare technology, tobacco control, primary care, community and population health, diabetes prevention, rural health, population health, aging, health informatics, ethics, knowledge translation, occupational health, health law and policy. Others are in rapidly emerging areas at the frontiers of science such as proteomics and bioinformatics.

Promoting a collaborative, trans-disciplinary approach to health research—CIHR brings together researchers from different disciplines to address the most complex of health problems. This approach relies on creating teams with differing backgrounds who are located in different parts of Canada. Over the past two years, CIHR has developed a number of programs specifically designed to build and support these research teams. For example, CIHR's Community Alliances for Health Research (CAHR) is a \$50 M five-year program supporting 19 teams of research from coast to coast, who are working closely with dozens of community-based groups on issues such as Maritime work safety, the promotion of active lifestyles in Saskatoon, delivery of health services to rural and small town Canada, diabetes in Canada's Aboriginal population, and teenage violence. Over the next three years, CIHR will continue to pilot new programs and also review all existing programs to ensure that they support the needs of researchers pursuing a problem-based, trans-disciplinary, team approach.

Supporting our Investigators – Building the necessary skills--Before a researcher can begin to act on a research idea or make advances in health research, he or she must navigate a complex maze to obtain an appointment (academic or otherwise) and secure research funding. The skill sets required to be successful in this endeavour – grant-writing, peer review and job hunting – are not often developed through traditional academic training programs. Over the next three years, CIHR will build a robust *Investigator Support* program designed to equip Canadian trainees and young investigators with the tools that will support their future success as Canadian researchers.

Building research capacity in universities--CIHR will invest in research capacity building through the *Canada Research Chairs Program* and the *Canada Graduate Scholarships Program* in collaboration with the other federal granting agencies (NSERC and SSHRC). Investments in the Canada Research Chairs Program will equal \$82.6 M in 2003-04 and \$105 M for 2004-05 and 2005-06.

Priority: Implement Major Service Improvements

A robust research environment requires an infrastructure that makes it easy for Canada's researchers to do their work. Several key service improvements will be implemented over the next three years. Some of these are in follow up to a baseline client satisfaction survey completed in early 2002.

What we aim to achieve

Enhancing modern peer review practice--With its broadened mandate, CIHR has faced a significant increase in the volume and breadth of grant applications, thus straining the peer review process--the method used to determine the most promising researchers and research proposals to fund. To address this, CIHR will be implementing ways to improve the effectiveness and efficiency of these processes. Short to medium term plans for this multi-year project will include leveraging technology, broadening peer review membership beyond scientific experts, examining the equity of current policies and practices, and exploring best practices with other health research agencies.

Promoting Electronic Service--Common CV -- The CV is a key requirement of all applications for funding. The Common CV, a partnership project with several federal and NGO partners, such as NSERC, Fonds de la recherche en santé du Québec, Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies, Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture, Networks of Centres of Excellence, Canada Council for the Arts, simplifies the process of creating a CV by providing researchers with a common, one-stop, electronic service. With this e-service, researchers keep their CV up-to-date in a secure, web-based format that they can easily submit to different granting agencies, according to their unique specifications. This innovative common tool also provides opportunities to connect with other online tools and services within the research community and can be the basis for new services that access this same data. The close alignment of this service with GoL (*Government Online*) priorities is demonstrated through this project's central coordination, cross-sector and departmental collaborative management approach and its innovative and transformative impact on business processes. Launched in July 2002, in the first 5 months of the service over 6,000 researchers and students have put their CV online. The partnership will grow over time, increasing the number of participating agencies, and improving service to clients.

ResearchNet--CIHR's eservices vision is to build a Canadian research portal that supports collaboration and information sharing among researchers, research organizations, government, industry and the public, and across CIHR's secretariat and Institutes. The portal is envisioned as a virtual "one-stop-shop" for Canadian research--a virtual meeting place where stakeholders would

obtain funding or information, and streamline administrative tasks. The first step to realizing this vision is the formation of a granting organization partnership or consortium to share in the funding, direction, and other capabilities needed to create this portal. The CommonCV initiative, described above, is the foundation of such a partnership.

Harmonizing Policies and Practices with other Research Agencies -- Building on work completed to date, a tri-council working group of the three federal granting agencies, CIHR, NSERC and SSHRC, and their client communities, will put into operation the second phase of a *Memorandum of Understanding on Roles and Responsibilities* project that will harmonize, clarify and improve consistency of a broad spectrum of policies and regulations pertaining to grants and awards (including procedures for cases of non-compliance). The Working Group which plans to finish its work by the end of 2003 aims to:

- articulate the broad principles for administering funds that underlie the partnerships among the three agencies, researchers and recipient institutions;
- clarify the roles and responsibilities of the partners through written policies and procedures; and,
- eliminate inconsistencies and redundancies in the three agencies' policies, guidelines and practices.

Results for Canadians

- **Effective translation and dissemination of research findings**
- **Exchange of information between researchers and users**
- **Application of research findings**
- **Impacts resulting from application of research findings**

Budgeted Spending 2002-03 \$24.0 M

Planned Spending 2003- 04 \$26.8 M

Planned Spending 2004 – 05 \$27.8 M

Planned Spending 2005 – 06 \$27.8 M

Priority: Turn Results Into Action through Knowledge Translation

The translation of research results into action is critical if Canada is to reap the benefits of its investments in health research. CIHR will continue to develop its role in knowledge translation that is consistent with its strategic objectives and measurable in terms of impact.

What we aim to achieve:

Articulating a Knowledge Translation Strategy—CIHR will refine its knowledge translation strategy and implement a three-year work plan that focuses on the key aspects of strengthening knowledge translation nationally, building capacity, advancing knowledge translation in research and enhancing CIHR's contribution to the field of knowledge translation.

Developing a new mechanism--Centres for Health Innovation—CIHR will help bridge the knowledge gap in applied policy areas through developing conceptual models for Centres for Health Innovation. These centres will focus on improving the effectiveness and efficiency of the health care system by bringing together stakeholders, including researchers, health care organizations, decision and policy makers, caregivers, patients and community groups, NGOs and the private sector in all aspects of health and knowledge translation. The Centres will cross provincial, geographic and institutional boundaries to create environments where the results of research are translated into improved and more cost-effective services and practices within Canada's health system.

Priority: Turn Results Into Action through Commercialization Of Research

Outstanding research is the engine that drives the development of new products, practices and policies to improve the health and quality of life of Canadians and people around the world. CIHR will further develop its innovation (commercialization) strategy to help strengthen the Canadian economy.

What we aim to achieve:

Advancing a comprehensive commercialization strategy—In order to maximize the development of effective health products and services from health research, CIHR is developing a comprehensive proactive commercialization strategy. In consultation with a multi-stakeholder group, CIHR has completed a

needs assessment that will be used as the basis for developing news programs and policies. This multi-year strategy, which includes the development of guidelines to ensure that the values of Canadians are reflected in all public-private partnerships, will be implemented through a staged approach.

Enhancing the impact of University/Industry relationships--Through targeted activities, CIHR will continue to work closely with the research community, universities, research institutions and industry partners to enhance the commercial viability of research so that research moves effectively from laboratories and offices to the marketplace and clinics for the benefit of Canadians. CIHR will strengthen the ability of universities and hospitals to manage their research knowledge, attract potential users and promote the professional development of persons involved in intellectual property management. Partners in these activities are NSERC, SSHRC, Canada's Research-Based Pharmaceutical Companies (Rx&D), and Western Economic Diversification.

Results for Canadians

- Innovative national and international alliances for more and better research
- Intellectual and administrative synergy in the national health research effort
- Involvement of the public, partners and others in CIHR activities and achievements
- Raised public awareness of research

Budgeted Spending 2002-03 \$31.0 M

Planned Spending 2003- 04 \$34.7 M

Planned Spending 2004 – 05 \$36.0 M

Planned Spending 2005 – 06 \$36.0 M

Priority: Build Relationships

Relationships are fundamental to effective collaboration and coordination of health research and knowledge translation. They create a synergy that multiplies efforts, ideas and resources. Partnerships are valuable to achieving results in key areas, such as in identifying research priorities, building research capacity; making effective use of resources through aligning activities and creating synergistic teams to tackle specific challenges. CIHR will strengthen its role in developing mutually beneficial relationships with potential partners, both domestically and internationally, and with the public.

What we aim to achieve

Advancing Stakeholder Partnerships—CIHR will continue to deepen and expand its partnership base.

Engaging the Public in Health Research—CIHR will develop a strategy that engages the public more fully in health research.

Priority: Position CIHR Internationally

Research is an international enterprise. The complex problems identified as priorities for Canada are often priorities world-wide - the prevention of HIV/AIDS as an example. The same is true for the challenges in building the next generation of researchers. CIHR will develop a proactive strategy to increase Canada's involvement in international research collaboration—furthering its reputation as the “place to be” for health research.

What we aim to achieve

Collaboration on health research priorities: As CIHR pursues its research priorities over the next three years, it will consistently seek out international collaborations. In particular, through its Institutes, CIHR will expand its cooperation with international research agencies, such as the U.S. National Institutes of Health Research, on such priorities as osteoporosis, placebos, brain disorders and proteomics. Other examples include:

- *Aboriginal Health Disparities:* Canada, Australia and New Zealand are joining forces through an International Cooperation Agreement on Indigenous Health, with Canada's participation

being led by CIHR's Institute of Aboriginal People's Health. The partners have agreed to exchange graduate students, develop international research priorities and share scientific expertise.

- *HIV/AIDS*: CIHR is supporting a \$25 million tri-national clinical trial to investigate clinical management alternatives for best use of anti-HIV drug combination treatments, for AIDS patients who have not responded well to anti-HIV therapy. This study involves 77 clinics associated with the Canadian HIV Trials Network, the Medical Research Council in the United Kingdom and Veterans Administration institutions in the United States. A second major international collaborative trial is under review.

Results for Canadians

- Demonstrated leadership and coordination of national health research issues
- Innovative programming, activities and structures
- Excellence in management and operations
- An outstanding work environment

Budgeted Spending 2002-03 \$35.0 M

Planned Spending 2003-04 \$39.0 M

Planned Spending 2004-05 \$39.0 M

Planned Spending 2005-06 \$39.0 M

Priority: Build A Strong and Dynamic Organization

Building the future of CIHR requires a solid foundation—a strong organization that achieves results. CIHR will implement modern management practices to develop a client-focused organization with well-developed business processes and skilled, healthy staff.

What we aim to achieve

Advancing Modern Management Practices--CIHR's commitment as an organization to continuous improvement is demonstrated through its *Modern Management Initiative*, which focuses on improving management practices. This initiative, which includes the creation of the Modern Comptrollership office in January 2003, will ensure that CIHR meets the objectives of the Government set out in *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada*. Key activities for 2003-2004 are completion of a capacity assessment and an action plan. Some results to be achieved over the next three years are strengthened strategic and operational planning, risk management, integrated performance information.

Building a Committed and Productive Workforce--Through its organizational design project completed in 2002, CIHR identified the need to attract and retain qualified employees by encouraging and recognizing excellent performance, and developing an atmosphere of continuous learning. In 2003-2004 CIHR will enhance its *Human Resource Management Framework* through the completion of its Job Evaluation and Compensation Project.

Enhancing Performance Management - To ensure that CIHR delivers results for Canadians, all CIHR managers are expected to monitor and evaluate the performance of the programs for which they are responsible. Where programs and expected results are similar, it can be efficient to develop a common approach. Over the next year, the CIHR Institutes will work together to develop a common evaluation framework—the foundation for performance measurement. This common framework will be used to develop Institute-specific performance monitoring and evaluation systems.

Supporting Strong Governance—CIHR’s success is largely dependent on its governance structure, an extensive array of over 1000 talented and committed volunteers whose responsibilities range from Governing Council and its Standing Committees to its 50 Grants Panels to its 13 Institute Advisory Boards. To ensure continuity in strong governance, over the next year CIHR will develop and implement a governance renewal process and identify ways to support excellence in governance.

Section 5: Organization

5.1 Accountability

CIHR has one business line—to *achieve excellence in the creation of new knowledge, through research, and its translation into improved health for Canadians, through improved health products and services and a strengthened health care system.*

Minister: The Honourable Anne McLellan is responsible for the Canadian Institutes of Health Research.

President: Dr. Alan Bernstein reports to the Minister and has four Vice-Presidents, a Director of Ethics and 13 Institute Scientific Directors who report to him. The following individuals report to the President:

Vice-Presidents and Director:

- Dr. Mark Bisby is responsible for the Research Portfolio
- Guy D'Aloisio is responsible for the Service and Operations Portfolio
- Christine Fitzgerald is responsible for the Corporate Affairs Portfolio
- Sonya Corkum is responsible for the Knowledge Translation and Partnerships Portfolio
- Patricia Kosseim, Acting Director, is responsible for the Ethics Office

Institute Scientific Directors:

- | | |
|------------------------|--|
| • Dr. Jeff Reading | Aboriginal Peoples' Health |
| • Dr. Réjean Hebert | Aging |
| • Dr. Philip Branton | Cancer Research |
| • Dr. Bruce McManus | Circulatory and Respiratory Health |
| • Dr. Miriam Stewart | Gender and Health |
| • Dr. Roderick McInnes | Genetics |
| • Dr. Morris Barer | Health Services and Policy |
| • Dr. John Challis | Human Development, Child and Youth Health |
| • Dr. Bhagirath Singh | Infection and Immunity |
| • Dr. Cyril Frank | Musculoskeletal Health and Arthritis |
| • Dr. Rémi Quirion | Neurosciences, Mental Health and Addiction |
| • Dr. Diane Finegood | Nutrition, Metabolism and Diabetes |
| • Dr. John Frank | Population and Public Health |

The host institution of each Institute is provided with an Institute support grant each year. Persons employed by the Institute, including the Scientific Director, are employees of the host institution and not employees of CIHR.

5.2 Planned Spending

Canadian Institute of Health Research: Planned Spending

(\$ millions)	Forecast spending 2002-2003 ²	Planned Spending 2003-2004 ³	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates (Gross)	465.3	669.2	691.5	691.5
Non-Budgetary Main Estimates (Gross)	-	-	-	-
Less: Respendable Revenue	-	-	-	-
Total Main Estimates	465.3	669.2	691.5	691.5
Adjustments	186.3	57.5	60.5	60.5
Net Planned Spending	651.6	726.7	752	752
Less: Non-Respendable revenue	1.4	1.4	1.4	1.4
Plus: Cost of Services received without charge	1.8	1.9	1.9	1.9
Net Cost of Program	652.0	727.2	752.5	752.5
Full Time Equivalents	252	285	285	285

CIHR's greatly expanded mandate along with increasing demands for resources for both open competitions and strategic initiatives, will require a concerted effort in upcoming budget planning cycles to develop strategies which maximize CIHR's research investments. CIHR's Governing Council determined to maintain 70% of the grants and awards budget allocation for open competitions and 30% for strategic initiatives

² Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year

³ The Budget Plan 2003 will provide \$225 million per year through the granting councils beginning 2003-04 to help fund indirect costs associated with federally supported research at universities, colleges and research hospitals. CIHR's portion of the funding was unknown at the time of the production of the Report on Plans and Priorities.

ANNEXES

A. Financial Tables

Annex 1: Summary of Transfer Payments

(\$ millions)	Forecast spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Canadian Institutes of Health Research Programs				
Creation and exchange of new health knowledge in support of the objective of CIHR				
<u>Grants for research projects and personnel support</u>	602.6	674.4	699.8	699.8
<u>Institute Support Grants</u>	13.0	13.0	13.0	13.0
Total Grants	615.6	687.4	712.8	712.8

Note on Transfer Payments:

The entire CIHR Program, administration excepted, is affected through transfers in the form of grants for research projects, personnel awards and institute support grants. The objectives and planned results for these transfers are therefore those for the CIHR program, as presented in Section 4 of this report.

The specific accountabilities for the CIHR transfer payments are set out in their Terms and Conditions, approved by Treasury Board in October 2000.

Annex 2: Source of Respendable and Non Respendable Revenue

(\$ millions)	Forecast Revenue 2002- 2003	Planned Revenue 2003- 2004	Planned Revenue 2004- 2005	Planned Revenue 2005- 2006
<u>Respendable Revenue</u>				
Nil	-	-	-	-
<u>Non-Respendable Revenue</u>				
Refunds of Previous Years' Expenditures	1.4	1.4	1.4	1.4
Total Respendable and Non-Respendable Revenue	1.4	1.4	1.4	1.4

Annex 3: Net Cost of Canadian Institutes of Health Research Program for the Estimates Year

(\$ millions)	
Planned Spending	
Budgetary and Non-budgetary Main Estimates plus adjustments	726.7
Plus:	
<i>Services received without charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	0.7
Contributions covering employers' share of insurance premiums and costs paid by TBS	1.2
	1.9
Total Cost of Program	728.6
Less:	
Respendable Revenue	-
Non-respendable revenue	1.4
2003-2004 Net Program Cost (Total Planned Spending)	727.2

B. Key Reference Documents and Internet Addresses

Key Reference Documents

1. **Building for Better Health**, CIHR 2001-02 Annual Report
2. **revolution CIHR: Towards a National Health Research Agenda**
http://www.cihr-irsc.gc.ca/publications/about_cihr/revolution.pdf
3. CIHR Institutes – More information, including Institute Strategic Plans and Annual Reports, is available through CIHR's web site.

Internet Addresses

Canadian Institutes of Health Research Home Page	http://www.cihr-irsc.gc.ca/index_e.shtml
Aboriginal Peoples' Health	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/iaph/index_e.shtml
Aging	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/ia/index_e.shtml
Cancer Research	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/icr/index_e.shtml
Circulatory and Respiratory Health	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/icrh/index_e.shtml
Gender and Health	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/igh/index_e.shtml
Genetics	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/ig/index_e.shtml
Health Services and Policy Research	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/ihspr/index_e.shtml
Human Development, Child and Youth Health	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/ihdcyh/index_e.shtml
Infection & Immunity	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/iii/index_e.shtml
Musculoskeletal Health and Arthritis	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/imha/index_e.shtml

Neurosciences, Mental Health and Addiction	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/inmha/index_e.shtml
Nutrition, Metabolism and Diabetes	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/inmd/index_e.shtml
Population and Public Health	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/ipph/index_e.shtml

Neurosciences, santé mentale et toxicomanies	http://www.cihr- irsc.gc.ca/inmha/index_f.shtml
Nutrition, métabolisme et diabète	http://www.cihr- irsc.gc.ca/inmd/index_f.shtml
Santé publique et des populations	http://www.cihr- irsc.gc.ca/ipp/h/index_f.shtml

B. Principaux documents de référence et adresses Internet

Principaux documents de référence

1. Une santé à bâtir, rapport annuel 2001-2002 des IRSC

2. révolution – IRSC : Vers un programme national de recherche en santé
http://www.cihr-irsc.gc.ca/publications/about_cihr/revolution.pdf

3. Instituts des IRSC – De plus amples renseignements, y compris les plans stratégiques et les rapports annuels des Instituts, sont accessibles sur le site Web.

Adresses Internet

Instituts de recherche en santé du Canada	http://www.cihr-irsc.gc.ca/index_f.shtml
Page d'accueil	http://www.cihr-irsc.gc.ca/index_f.shtml
Santé des Autochtones	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/iaph/index_f.shtml
Vieillessement	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/ia/index_f.shtml
Cancer	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/icr/index_f.shtml
Santé circulatoire et respiratoire	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/icrh/index_f.shtml
Santé des femmes et des hommes	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/igh/index_f.shtml
Génétique	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/ig/index_f.shtml
Services et politiques de la santé	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/ihsp/index_f.shtml
Développement et santé des enfants et des adolescents	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/ihdych/index_f.shtml
Maladies infectieuses et immunitaires	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/iii/index_f.shtml
Appareil locomoteur et arthrite	http://www.cihr-irsc.gc.ca/institutes/imha/index_f.shtml

Annexe 3 : Coût net du programme des Instituts de recherche en santé du Canada pour l'année budgétaire

(en millions de dollars)	
Dépenses prévues	
Budgetaire et non-budgetaire du Budget principal des dépenses plus rajustements	
Plus :	
Services reçus à titre gratuits	
Locaux fournis par Travaux publics et services gouvernementaux	0.7
Canada	
Contributions de l'employeur aux régimes d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	1.2
	1.9
Coût total du programme	
Moins :	
Recettes disponibles	-
Recettes non disponibles	1.4
Coût net du programme pour 2003-2004 (total des dépenses prévues)	
727.2	

Annexe 2 : Source de recettes disponibles et non disponibles

Recettes	Recettes	Recettes	Prévisions de recettes	(en millions de dollars)	
				2002- 2003	2003- 2004
Recettes	Recettes	Recettes	Recettes	2004- 2005	2005- 2006
<i>Recettes disponibles</i>					
Néant					
<i>Recettes non disponibles</i>					
Source : Remboursement de dépenses d'années antérieures					
			1.4	1.4	1.4
<i>Total : Recettes disponibles et recettes non disponibles</i>					
			1.4	1.4	1.4

ANNEXES

A. Tableaux financiers

Annexe 1 : Sommaire des paiements de transfert

Prévisions de dépenses	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	(en millions de dollars)	
				Programme des Instituts de recherche en santé du Canada	
				Création de nouvelles connaissances et leur application en vue d'améliorer la santé	
				Subvention – projets de recherche et soutien du personnel	
602.6	674.4	699.8	699.8		
				Subventions d'appui aux instituts	
13.0	13.0	13.0	13.0		
615.6	687.4	712.8	712.8	Total	

Note sur les paiements de transfert :

Toutes les activités des IRSC, à l'exception de l'administration, sont réalisées grâce à des transferts sous forme de subventions à la recherche, de bourses au personnel et de subventions de soutien à l'institut. Les objectifs et les résultats prévus pour ces transferts sont, par conséquent, ceux prévus pour les activités des IRSC, tel que présenté à la section 4 de ce rapport.

Les redditions de comptes spécifiques aux paiements de transfert des IRSC sont établies selon leurs modalités, approuvées par le Conseil du Trésor en octobre 2000.

5.2 Dépenses Prévuees

Dépenses prévuees des Instituts de recherche en santé du Canada

	Prévision de Dépenses 2002-2003 ² dépenses prévuees	Dépenses 2003-2004 ³ prévuees	Dépenses 2004-2005 prévuees	Dépenses 2005-2006 prévuees
(en millions de dollars)	465.3	669.2	691.5	691.5
Budgétaire du Budget principal des dépenses (Bruts)				
Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (Bruts)	-	-	-	-
des dépenses (Bruts)				
Moins : Recette disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	465.3	669.2	691.5	691.5
Rajustements	186.3	57.5	60.5	60.5
Dépenses nettes prévuees	651.6	726.7	752	752
Moins : Recette non disponibles	1.4	1.4	1.4	1.4
Plus : Coût des services recus à titre gracieux	1.8	1.9	1.9	1.9
Coût net du programme	652.0	727.2	752.5	752.5
Équivalent temps plein	252	285	285	285

Il faudra un effort concerté lors de la planification des prochains budgets pour élaborer des stratégies qui permettront d'optimiser les investissements des IRSC en recherche, en raison de l'élargissement du mandat et des demandes de ressources de plus en plus nombreuses pour les concours ouverts et les initiatives stratégiques. Le conseil d'administration des IRSC a décidé de maintenir 70 % de l'enveloppe budgétaire des subventions et bourses pour les concours ouverts et 30 % pour les initiatives stratégiques.

² Selon les prévisions les meilleures de l'ensemble des dépenses prévuees d'ici la fin de l'année financière. Le plan budgétaire 2003 des IRSC fournira 225 millions de dollars par année, à partir de 2003-2004, provenant des conseils subventionnaires, pour aider à payer les coûts indirects associés à la recherche, qui profite d'un soutien fédéral, dans les universités, les collèges et les hôpitaux de recherche. La partie du financement qui provient des IRSC n'était pas connue au moment de l'élaboration du Rapport sur les plans et priorités.

5.1 Reddition de comptes

Les IRSC ont un secteur d'activité—exceller dans la création de nouvelles connaissances et leur application en vue d'améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé, et de renforcer le système de santé au Canada.

Ministre : Les Instituts de recherche en santé du Canada relèvent de l'honorable Anne McLellan.

Président : D^r Alan Bernstein rend compte à la ministre alors que les quatre vice-présidents et les 13 directeurs scientifiques d'Institut lui rendent compte. Les personnes suivantes rendent compte au président :

Vice-présidents et Directeur :

- D^r Mark Bisby dirige le Portefeuille de la recherche
- Guy D'Aloisio dirige le Portefeuille des services et des opérations
- Christine Fitzgerald dirige le Portefeuille des affaires générales
- Sonya Corkum dirige le Portefeuille des partenariats et de l'application des connaissances
- Patricia Kosselm, Directrice intermédiaire, est responsable du bureau de l'éthique

Directeurs scientifiques des instituts

- D^r Jeff Reading
 - D^r Régéan Hébert
 - D^r Philip Branton
 - D^r Bruce McManus
 - D^{re} Miriam Stewart
 - D^r Roderick McInnes
 - D^r Morris Baret
 - D^r John Challis
 - D^r Bhagirth Singh
 - D^r Cyril Frank
 - D^r Rémi Quirion
 - D^{re} Diane Finegood
 - D^r John Frank
- Santé des Autochtones
- Vieillessement
- Cancer
- Santé circulatoire et respiratoire
- Santé des femmes et des hommes
- Génétiq
- Services et politiques de la santé
- Développement et santé des enfants et des adolescents
- Maladies infectieuses et immunitaires
- Appareil locomoteur et arthrite
- Neurosciences, santé mentale et toxicomanies
- Nutrition, métabolisme et diabète
- Santé publique et des populations

L'établissement d'accueil de chaque institut reçoit chaque année une subvention d'appui à l'institut. Les employés de l'institut, y compris le directeur scientifique, sont des employés de l'établissement d'accueil et non des employés des IRSC.

commun, élément essentiel à la mesure du rendement. Ce cadre commun servira à la mise en place de systèmes de surveillance et d'évaluation du rendement. Ces cadres communs serviront à chaque institut.

Appuyer une gouvernance solide — La réussite des IRSC dépend largement de leur structure de gouvernance, soit plus de 1 000 bénévoles talentueux et dévoués aux responsabilités diverses, qu'il s'agisse du conseil d'administration et de ses comités permanents, des 50 comités d'examen par les pairs ou des 13 conseils consultatifs d'institut. Pour garantir la continuité en ce qui touche la gouvernance solide, les IRSC mettront au point, au cours de la prochaine année, un processus de renouvellement de la gouvernance et trouveront des moyens d'appuyer l'excellence en gouvernance.

Dépenses budgétées pour 2002-2003 35 M\$

Dépenses prévues pour 2003-2004 39 M\$

Dépenses prévues pour 2004 - 2005 39 M\$

Dépenses prévues pour 2005 - 2006 39 M\$

- Faire preuve de leadership et de coordination en ce qui concerne la recherche en matière de santé nationale
- Élaborer des activités, des structures et des programmes novateurs
- Exceller dans le domaine de la gestion et du fonctionnement
- Offrir un milieu de travail exceptionnel

Résultats pour la population canadienne

Priorité : Mettre sur pied un organisme fort et dynamique

Il faut des bases solides pour assurer l'avenir des IRSC — un organisme solide qui donne des résultats. Les IRSC mettront en œuvre des pratiques de gestion modernes en vue de mettre sur pied un organisme axé sur la clientèle, fort de processus administratifs bien pensés et d'un effectif qualifié et en santé.

Nos objectifs

Promouvoir les pratiques de gestion modernes — À titre d'organisme, les IRSC s'engagent à toujours chercher à s'améliorer. Ils y arrivent grâce à l'Initiative de gestion moderne, qui vise l'amélioration des pratiques de gestion. Cette initiative, qui comprend la création du Bureau de la fonction de contrôleleur moderne en janvier 2003, permettra aux IRSC d'atteindre les objectifs du gouvernement énoncés dans le document intitulé Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes — Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada. Les principales activités prévues en 2003-2004 sont une évaluation des capacités et l'élaboration d'un plan d'action. Au cours des trois prochaines années, les IRSC chercheront à renforcer la planification stratégique et opérationnelle, la gestion des risques et l'intégration de l'information sur le rendement.

Accroître la fiabilité de l'effectif — En 2002, après avoir terminé leur projet de design organisationnel, les IRSC ont senti le besoin d'attirer et de conserver des employés qualifiés en encourageant et en reconnaissant l'excellence et en accordant de l'importance à l'apprentissage continu. En 2003-2004, les IRSC renforceront leur Cadre de gestion des ressources humaines grâce à l'achèvement de leur projet d'évaluation des emplois et de la rémunération.

Renforcer l'évaluation du rendement — Pour veiller à ce que les IRSC fournissent des résultats à la population canadienne, tous les gestionnaires des IRSC doivent évaluer le rendement des programmes dont ils sont responsables et en suivre l'évolution. Dans les cas où les programmes et les résultats attendus se ressemblent, il serait bien d'élaborer une approche commune. Au cours de l'exercice à venir, les instituts des IRSC travailleront ensemble à l'élaboration d'un cadre d'évaluation

Nos objectifs

- Collaboration sur les priorités en matière de santé* : Au cours des trois prochaines années, les IRSC, tout en mettant l'accent sur leurs priorités, chercheront constamment à établir de nouvelles collaborations à l'échelle internationale. Par l'entremise de ses instituts, les IRSC élargiront plus particulièrement leur collaboration avec des organismes de recherche internationaux, notamment les National Institutes of Health Research des États-Unis, sur des priorités comme l'ostéoporose, les placebos, les troubles du cerveau et la protéomique. Voici d'autres exemples :
- *Réduction des disparités sur le plan de la santé des Autochtones* : Le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande ont décidé de joindre leurs efforts en signant un accord de coopération internationale sur la santé des Autochtones. La participation du Canada est dirigée par l'Institut de la santé des Autochtones des IRSC. Les partenaires ont convenu d'échanger des étudiants diplômés, de définir des priorités de recherche à l'échelle internationale et de partager leurs connaissances scientifiques.
 - *VIH/sida* : Les IRSC appuient un essai clinique trinationnal de 25 millions de dollars en vue d'étudier des variantes en matière de gestion clinique visant à mieux utiliser les traitements ant-VIH combinant plusieurs médicaments destinés aux personnes atteintes du sida qui n'ont pas bien répondu aux thérapies ant-VIH. Soixante-dix-sept cliniques liées au Réseau canadien pour les essais VIH, au Medical Research Council du Royaume-Uni et aux établissements d'administration des anciens combattants des États-Unis ont participé à cette étude. Un deuxième essai concerté important sur le plan international est en cours d'examen.

Résultat pour la population canadienne	Dépenses budgétées pour 2002-2003	31 M\$
Alliances nationales et internationales	Dépenses prévues pour 2003-2004	34,7 M\$
novatrices pour une recherche améliorée et accrue.	Dépenses prévues pour 2004-2005	36 M\$
Synergie intellectuelle et administrative	Dépenses prévues pour 2005-2006	36 M\$
au sein de l'effort national de recherche en santé		

- Participation du public, de partenaires et d'autres intervenants aux activités et aux réalisations des IRSC.
- Sensibiliser davantage le public à la recherche

Priorité : Etablissement de liens

L'établissement de liens est essentiel à une collaboration efficace et à la coordination de la recherche en santé et de l'application des connaissances. Ces liens permettent de créer une synergie qui favorise l'augmentation des efforts, des idées et des ressources. L'établissement de partenariats permet d'atteindre des résultats dans des secteurs clés comme la détermination des priorités de recherche, le renforcement de la capacité de recherche, la bonne utilisation des ressources grâce à l'harmonisation des activités et la formation d'équipes synergiques pour affronter des difficultés particulières. Les IRSC renforceront leur rôle en établissant des liens mutuellement avantageux avec des partenaires éventuels à l'échelle nationale et internationale ainsi qu'avec le public.

Nos objectifs

Renforcement des partenariats avec les intervenants — Les IRSC continueront d'approfondir et d'accroître leurs partenariats.

Participation du public à la recherche en santé — Les IRSC élaboreront une stratégie visant à faire participer davantage le public à la recherche en santé.

Priorité : Positionner les IRSC sur la scène internationale

La recherche est une activité internationale. Les problèmes complexes déterminés prioritaires au Canada constituent souvent des priorités mondiales (par exemple, la lutte contre le VIH/sida). C'est également le cas des difficultés rencontrées en ce qui concerne l'établissement de la prochaine génération de chercheurs. Les IRSC élaboreront une stratégie proactive en vue d'accroître la participation du Canada aux efforts de collaboration en recherche à l'échelle internationale et contribuera par le fait même à promouvoir le Canada en tant qu'endroit par excellence pour la recherche en santé.

Promotion d'une stratégie de commercialisation globale — Afin de maximiser l'élaboration de services et de produits de santé efficaces au moyen de la recherche en santé, les IRSC établissent actuellement une stratégie de commercialisation proactive et globale. Les IRSC, en collaboration avec un groupe multilatéral, ont réalisé une évaluation des besoins qui servira de base à l'élaboration de nouveaux programmes et de nouvelles politiques. Cette stratégie pluriannuelle, qui comprend l'élaboration de normes nationales afin d'assurer la prise en compte des valeurs des Canadiens dans tous les partenariats entre les secteurs public et privé, sera mise en œuvre par le biais d'une approche échelonnée.

Accroissement de l'impact des relations entre l'université et l'industrie — Les IRSC, à l'aide d'activités ciblées, continueront de collaborer étroitement avec le milieu de la recherche, les universités, les établissements de recherche et les partenaires de l'industrie à l'amélioration de la viabilité commerciale de la recherche pour permettre à cette dernière de passer de façon efficace des laboratoires et des bureaux aux marchés et aux cliniques, pour le plus grand avantage des Canadiens. Les IRSC renforceront la capacité des universités et des hôpitaux à gérer leurs connaissances scientifiques, à attirer des utilisateurs potentiels et à promouvoir le perfectionnement professionnel des personnes qui participent à la gestion de la propriété intellectuelle. Les partenaires dans ces activités comprennent le CRSNG, le CRSH, les Compagnies de recherche pharmaceutique du Canada (Rx&D) et le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest.

Résultat stratégique n°3 Application et utilisation des connaissances

Résultats pour la population canadienne	
• Application et diffusion efficaces des résultats de recherche	Dépenses budgétées pour 2002-2003 24 M\$
• Échange de renseignements entre les chercheurs et les utilisateurs	Dépenses prévues pour 2003-2004 26,8 M\$
• Application des résultats de recherche	Dépenses prévues pour 2004-2005 27,8 M\$
• Répercussions découlant de l'application des résultats de recherche	Dépenses prévues pour 2005-2006 27,8 M\$

Priorité : Mise en oeuvre des résultats au moyen de l'application des connaissances

La mise en application des résultats de recherche est essentielle pour permettre au Canada de profiter des avantages de ses investissements dans le domaine de la recherche en santé. Les IRSC établiront un rôle bien défini en matière d'application des connaissances qui est conforme aux objectifs stratégiques et mesurable en fonction des répercussions.

Nos objectifs

Elaboration d'une stratégie d'application des connaissances — Les IRSC préciseront leur stratégie d'application des connaissances et mettront en oeuvre un plan de travail de trois ans axé sur les principaux aspects du renforcement de l'application des connaissances à l'échelle nationale, du renforcement des capacités, de la promotion de l'application des connaissances en recherche et de l'accroissement de la contribution des IRSC au domaine de l'application des connaissances.

Elaboration d'un nouveau mécanisme – Centres d'innovation en santé — Les IRSC aideront à combler l'écart en matière de connaissances qui existe dans divers secteurs de la recherche appliquée au moyen de l'élaboration de modèles conceptuels pour les Centres d'innovation en santé. Ces centres mettront l'accent sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du système de soins de santé en réunissant des intervenants, y compris des chercheurs, des organismes de soins de santé, des décideurs, des fournisseurs de soins, des patients, des groupes communautaires, des ONG et le secteur privé, dans tous les aspects de la santé et de l'application des connaissances. Ces centres dépasseront les limites provinciales, géographiques et institutionnelles pour créer des environnements où les résultats de recherche permettent la prestation de services et de pratiques améliorées et plus rentables au sein du système de santé canadien.

Priorité : Mise en oeuvre des résultats au moyen de la commercialisation de la recherche

La recherche exceptionnelle est à la base de l'élaboration de nouveaux produits, de nouvelles pratiques et de nouvelles politiques pour améliorer la santé et la qualité de vie de la population canadienne et mondiale. Les IRSC affineront leur stratégie d'innovation (de commercialisation) en vue de favoriser le renforcement de l'économie canadienne.

Nos objectifs

leur CV à jour en ligne et le soumettre à divers organismes de financement en tenant compte de leurs exigences particulières. Ce premier instrument commun permet également le branchement à d'autres outils et services en ligne du milieu de la recherche et pourra servir de point de départ pour d'autres services utilisant la même information. Il cadre partiellement avec les priorités du GED (Gouvernement en direct) par sa coordination centrale, son approche de la gestion axée sur la collaboration intersectorielle et ministérielle et les changements positifs qu'il apporte aux processus opérationnels. Cinq mois après son lancement, en juillet 2002, il avait déjà suscité l'adhésion de plus de 6000 chercheurs et étudiants, qui avaient mis leur CV sur Internet. Avec le temps, d'autres partenariats s'établiront, ce qui augmentera le nombre d'organismes participants et améliorera le service à la clientèle.

ResearchNet - L'objectif des services en ligne des IRSC est de construire un portail canadien de la recherche qui appuie la collaboration et le partage d'information parmi les chercheurs, les organismes de recherche, le gouvernement, l'industrie et le public, et ce, partout dans l'administration des IRSC et les instituts. On envisage de faire du portail un guichet unique pour la recherche canadienne - un lieu de rencontre virtuel où les intervenants pourront obtenir du financement ou de l'information et rationaliser les tâches administratives. La première étape qui mène à la réalisation de cet objectif est la création d'un organisme subventionnaire ou d'un consortium pour partager le financement, la direction et les aptitudes nécessaires à la création de ce portail. L'initiative du CV commun, décrite ci-dessus, est le fondement d'un tel partenariat.

Harmonisation des politiques et des pratiques avec les autres organismes - Poursuivant les efforts déployés jusqu'à maintenant, un groupe de travail des trois Conseils, formé de membres des organismes fédéraux de financement, les IRSC, le CRSNG et le CRSH et de clients, exécutera la deuxième étape du projet de *Protocole d'entente sur les rôles et responsabilités*, qui permettra d'harmoniser, de clarifier et d'uniformiser davantage nombre de politiques et règlements divers sur les subventions et bourses (y compris la procédure en cas d'infraction). Le Groupe de travail prévoit que le projet sera terminé d'ici la fin de 2003 et s'est donné comme but :

- de formuler les grands principes de la gestion des fonds à la base des partenariats établis entre les trois organismes de financement, les chercheurs et les établissements financés;
- de préciser les rôles et responsabilités des partenaires au moyen de politiques et procédures écrites;
- d'éliminer les incohérences ou les répétitions dans les politiques, les lignes directrices ou les pratiques des trois organismes.

la promotion d'un mode de vie actif à Saskatoon, la prestation de services de soins de santé dans les régions rurales et les petites localités du Canada, le diabète chez les Premières nations et les Inuits et la violence chez les adolescents. Au cours des trois prochaines années, les IRSOC élaboreront d'autres programmes, tout en évaluant si ceux qui sont en place répondent toujours aux besoins de chercheurs qui poursuivent des travaux axés sur la solution de problèmes au sein d'équipes interdisciplinaires.

Soutenir nos chercheurs – Acquérir les compétences nécessaires – Avant d'être en mesure d'appliquer une idée de recherche en santé ou de réaliser une percée dans ce domaine, le chercheur doit faire des démarches complexes pour être nommé (à un poste universitaire ou autre) et obtenir du financement. Les compétences requises pour y parvenir – rédaction d'une demande de subvention, examen par les pairs et recherche d'emploi – sont rarement enseignées dans le cadre de programmes universitaires traditionnels. Au cours des trois prochaines années, les IRSOC vont établir un programme vigoureux de soutien aux chercheurs, qui outillera les stagiaires et les chercheurs débutants pour les aider à réussir dans le domaine de la recherche au Canada.

Renforcer la capacité de recherche dans les universités — Les IRSOC investissent dans le renforcement de la capacité de recherche par le truchement du Programme des chaires de recherche du Canada et le Programme de bourse de chercheur-boursier des cycles supérieurs en collaboration avec les autres organismes de financement fédéraux (CRSNG et CRSIH). Les investissements dans le Programme de chaires de recherche du Canada s'élèveront à 82,6 millions de dollars en 2003-2004 et à 105 millions de dollars en 2004-2005 et 2005-2006.

Priorité : Amélioration importante des services

Un solide environnement de recherche nécessite des infrastructures qui facilitent la tâche des chercheurs canadiens. C'est pourquoi, dans le cadre de notre *Initiative d'amélioration des services*, nous avons apporté des changements clés, dont certains donnent suite aux résultats de notre sondage sur la satisfaction des clients, qui s'est terminé au début de 2002. L'objectif à la grandeur de l'administration fédérale est d'accroître la satisfaction de la clientèle de 10% d'ici 2005.

Nos objectifs

Adopter des pratiques modernes d'examen par les pairs (y compris par vote électronique)—En se dotant d'un mandat élargi, les IRSOC ont vu croître le nombre de demandes de subvention et l'étendue des domaines de recherche des candidats, ce qui a mis à rude épreuve le processus d'examen par les pairs, utilisé pour reconnaître les chercheurs les plus prometteurs et les projets à financer. Les IRSOC redresseront la situation en mettant en œuvre des moyens qui amélioreront l'efficacité et l'efficacité de ce processus. Parmi les solutions à court et moyen terme retenues pour ce projet plurianuel, figurent l'emploi de la technologie, la participation d'autres personnes que les experts scientifiques aux comités d'examen par les pairs, l'évaluation du caractère équilibrable des politiques et pratiques et l'étude de pratiques exemplaires avec d'autres organismes de recherche en santé.

Promouvoir les services en ligne – Le CV commun — La présentation d'un curriculum vitae est exigée pour toute demande de financement. Un projet de CV commun est mené en partenariat avec des organismes gouvernementaux et des ONG, notamment le Fonds de la recherche en santé du Québec, le Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies, le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture, les Réseaux de centres d'excellence et le Conseil des Arts du Canada. Le CV commun simplifie la tâche des chercheurs en leur fournissant un service de présentation de CV électronique commun et à guichet unique. Ils peuvent, en toute sécurité, tenir

Résultat
Renforcement de la capacité de recherche en santé :
stratégie n° 2 excellents chercheurs dans un solide environnement de recherche

Résultats pour la population canadienne	Dépenses budgétées pour 2002-2003	135 M\$
• Un bassin plus important de chercheurs qualifiés et de haut calibre	Dépenses prévues pour 2003-2004	151 M\$
• Un solide environnement de recherche	Dépenses prévues pour 2004-2005	156,5 M\$
	Dépenses prévues pour 2005-2006	156,5 M\$

Priorité : Renforcer et maintenir notre capacité de recherche
Les IRSC vont diriger le renforcement de la capacité de recherche du Canada, directement et en partenariat avec les autres intervenants.

Nos objectifs

Augmenter le nombre de chercheurs — Devant la croissance prévue des besoins en personnel scientifique 2001, leur Initiative stratégique de formation en recherche dans le domaine de la santé au pays, les IRSC ont lancé, en centres de formation qui bénéficient actuellement de financement — investissement de 90 millions de dollars sur six ans en partenariat avec de nombreux organismes de bienfaisance en santé et quatre organismes provinciaux de recherche, offrent un encadrement d'excellente qualité et préconisent une approche résolument moderne de la recherche axée sur la collaboration et l'interdisciplinarité. On prévoit du financement pour vingt programmes de plus à compter de 2003. Ensemble, ces programmes de formation aident 500 nouveaux stagiaires de plus, dont certains participeront à la formation de professionnels de la santé. De nombreux centres mènent leurs travaux dans des domaines stratégiques : santé des Autochtones, technologies de la santé, lutte contre le tabagisme, soins primaires, santé communautaire et santé de la population, prévention du diabète, santé rurale, santé de la population, vieillissement, information de la santé, éthique, application des connaissances, santé au travail, lois et politiques sur la santé, etc. De nouveaux domaines de connaissance, aux frontières de la science, sont également concernés, notamment la protéomique et la bioinformatique.

Favoriser une approche de la recherche en santé axée sur la collaboration et l'interdisciplinarité — Les IRSC regroupent des chercheurs de différentes disciplines qui étudient des problèmes de santé d'une très grande complexité. C'est pourquoi il faut former des équipes composées d'experts en divers domaines, travaillant dans différentes régions du pays. Au cours des deux dernières années, les IRSC ont élaboré un certain nombre de programmes spécialement conçus pour permettre la formation de telles équipes et les appuyer. Citons par exemple les Alliances communautaires pour la recherche en santé (ACRS), un programme de 5 ans doté d'un financement de 50 millions de dollars, qui appuie 19 équipes de chercheurs à la grandeur du pays. Ces équipes collaborent étroitement avec de nombreux groupes communautaires dans des dossiers tels que la sécurité au travail en milieu marin,

Politique sur les placebos : Pour juger de l'efficacité d'une intervention, il est nécessaire de recourir aux placebos. Les circonstances justifiant leur emploi soulèvent toutefois des questions d'ordre éthique. C'est pourquoi les IRSC, en collaboration avec Santé Canada, étudient l'utilisation des placebos dans les essais cliniques. La politique commune sur les placebos, une première au Canada, s'inspirera des recommandations qui seront formulées dans le cadre de ce projet en 2002-2003.

financièrement unique en son genre, pour inviter les chercheurs les plus brillants du pays à mettre leurs talents au service de la recherche de solutions dans l'important dossier de la santé au Canada.

Financer l'excellence en recherche – Les travaux suscités par la curiosité et le talent de chercheurs et menés individuellement ou au sein de groupes informels sont au cœur de l'initiative canadienne de recherche en santé. La poursuite de l'excellence en recherche, attestée par les pairs, produit des idées portuses d'avenir et un flux ininterrompu d'observations inédites. Pendant les trois prochaines années, les IRSC raffermiront leur engagement à soutenir l'excellence en recherche, en attribuant 70 % de leurs subventions et bourses à des programmes de recherche non ciblée et entreprise sur l'initiative de chercheurs.

Aider l'innovation au Canada – En collaboration avec d'autres organismes fédéraux de financement, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), le Conseil de recherches en sciences humaines, (CRSH) et Industrie Canada, les IRSC investiront chaque année 25 millions de dollars dans le Programme de réseaux de centres d'excellence.

Priorité : Promouvoir le leadership en matière d'éthique

L'éthique est une composante clé du cadre législatif canadien. Par le truchement de leur Bureau de l'éthique, les IRSC poursuivront le travail entrepris jusqu'à maintenant dans ce domaine, en faisant preuve de leadership et en collaborant avec leurs divers partenaires, pour favoriser la discussion sur les enjeux en matière d'éthique et l'application des principes d'éthique à la recherche.

Nos objectifs

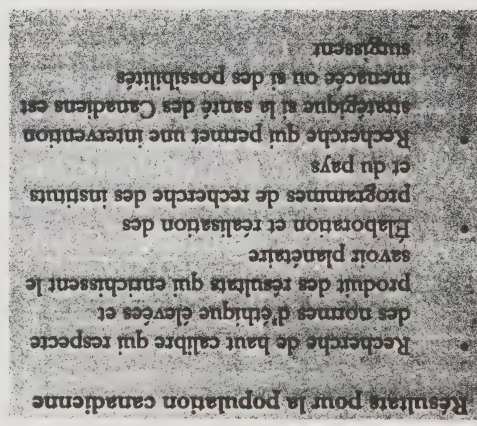
Accroître la collaboration entre les organismes en ce qui concerne la recherche avec des sujets humains : En novembre 2001, les trois organismes de financement fédéraux, les IRSC, le CRSNG et le CRSH se sont dotés d'un Panel d'experts et d'un Secrétaire en éthique de la recherche pour favoriser la collaboration en matière de recherche avec des sujets humains. Le groupe d'experts formule des avis sur le développement et l'interprétation, et soutient la mise en œuvre de l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (1998). Un rapport sera produit en 2006 sur les résultats de cette initiative de cinq ans, dotée d'un financement de 5,5 millions de dollars, et qui a pour objectifs :

- de contribuer à améliorer la gestion des politiques et pratiques en matière d'éthique de la recherche au Canada;
- de promouvoir l'adoption de normes élevées, qui assureront la protection des sujets humains participant à des recherches;
- d'accroître la confiance du public dans les politiques canadiennes sur l'éthique de la recherche.

Protection des renseignements personnels : Les Canadiens accordent une grande importance au respect du caractère confidentiel des renseignements qu'ils concernent. D'autre part, pouvoir utiliser les renseignements sur la santé est nécessaire pour trouver des moyens d'améliorer la santé de la population. Il faut donc trouver un juste milieu entre l'obligation de protéger les renseignements personnels et les résultats bénéfiques qu'on peut attendre de leur utilisation à des fins de recherche. Les IRSC poursuivront le travail entrepris en 2002 et continueront de favoriser le dialogue en réunissant des représentants des disciplines, secteurs et régions concernés pour discuter d'éthique et élaborer des directives harmonisées sur les aspects éthiques et juridiques de ce sujet.

Résultat
Recherche en santé de haut calibre, éthique et adaptée aux
stratégie n° 1 besoins des Canadiens

Dépenses budgétées pour 2002-2003	425 M\$
Dépenses prévues pour 2003-2004	475,2 M\$
Dépenses prévues pour 2004-2005	492,7 M\$
Dépenses prévues pour 2005-2006	492,7 M\$



Priorité : Promouvoir un programme stratégique national de recherche en santé et l'excellence en recherche

On a défini des domaines stratégiques nationaux de recherche qui répondent aux besoins des Canadiens et produisent des résultats sur lesquels la réforme du système de soins de santé peut s'appuyer. Des ressources seront allouées en quantité suffisante pour que la recherche suscite les connaissances attendues.

Nos objectifs

Établir un programme national de recherche — Ces deux dernières années, les 13 instituts des IRSC ont mené de vastes consultations auprès de leurs partenaires et dans le milieu de la recherche, pour définir des priorités de recherche en fonction des besoins des Canadiens et exploiter les possibilités de recherche. Guidés par les priorités stratégiques des instituts membres, les IRSC continueront de collaborer avec les organismes partenaires — dans le domaine des sciences, de l'élaboration de politiques ou de la pratique — pour regrouper ces thèmes de recherche et ceux qui se dessinent au sein d'un même programme national de recherche en santé. Ce programme suscitera une collaboration dans le milieu de la recherche, amenant chercheurs, organismes de financement et utilisateurs à unir leurs efforts pour relever les défis auxquels le Canada est confronté dans le domaine de la santé.

Réaliser le programme de recherche en santé — Les IRSC ont entrepris de promouvoir ces priorités de recherche en 2002, alors qu'ils lançaient le premier cycle de programmes cibles de financement de la recherche stratégique. Deux fois l'an au cours des trois prochaines années, ils annonceront, en collaboration avec leurs partenaires du secteur public et du secteur privé, un programme de

Engagement des IRSC envers les Canadiens		Résultats stratégiques	Priorités et activités connexes	Resources prévues 2003-2004 ¹
	Partenariats et participation du public	Établir des relations — raffermir les bases d'un partenariat qui appuie la recherche en santé, le renforcement de notre capacité et l'application des connaissances; faire participer le public à la recherche en santé (permanentes)	Accroître la participation du Canada aux collaborations de recherche internationales (nouvelles)	34,7 M\$
	Excellence organisationnelle	Implanter des structures et des processus après à soutenir un organisme fort et dynamique (permanentes)		39 M\$

Section 4 : Plans et priorités par résultats stratégiques

Ce tableau présente les priorités stratégiques et activités connexes des IRSC pour chaque secteur de résultats stratégiques

Résumé

Engagement des IRSC envers les Canadiens		Résultats stratégiques	Priorités et activités connexes	Ressources prévues 2003-2004 ¹
Excellent	<ul style="list-style-type: none">• dans la création de nouvelles connaissances par la recherche et l'application de ses résultats pour améliorer la santé des Canadiens grâce à de meilleurs services de santé, à de meilleurs produits de santé et à un système de santé plus renforcé	Recherche en santé de haut calibre, éthique et adaptée aux besoins des Canadiens	Soutient un programme stratégique national de recherche en santé adapté aux besoins des Canadiens et promouvoir l'excellence en recherche (permanentes)	475,2 M\$
		Fortes capacités de recherche en santé : excellents chercheurs dans un solide environnement de recherche	<ul style="list-style-type: none">• Appuyer des programmes de formation et novateurs qui favorisent la collaboration et l'interdisciplinarité en recherche• Offrir une gamme de programmes qui renforcent et maintiennent notre capacité de recherche• Mettre en œuvre un programme d'aide à l'intention des nouveaux chercheurs Répondre aux besoins de la clientèle en apportant d'importantes améliorations à nos services (nouvelles)	151 M\$
		Application et utilisation des connaissances	Traduire les résultats en mesures concrètes par l'application des connaissances et la commercialisation des résultats de la recherche (permanentes) <ul style="list-style-type: none">• Développer une stratégie d'application des connaissances• Concevoir un mécanisme, les centres d'innovation en santé, qui permettra d'appliquer les nouvelles connaissances au renforcement du système de soins de santé• Aider à renforcer l'économie canadienne au moyen d'une stratégie d'innovation plus poussée (commercialisation)	26,8 M\$

¹ Doit recevoir l'approbation du conseil d'administration des IRSC en mars 2003.

Avec des dépenses annuelles de plus de 112 milliards de dollars, la santé est l'une des plus importantes industries du savoir au Canada. Qu'il s'agisse de la biopharmacie, de l'imagerie diagnostique, de la télésanté ou de la gestion du système de santé, le secteur de la santé offre de nombreuses occasions inexploitées de renforcer et de diversifier l'économie canadienne du savoir. Les IRSC élaboreront une stratégie commerciale dont les activités permettront au Canada de tirer davantage profit de la recherche en santé.

• **Gouvernement et citoyens**

Les Canadiens et les Canadiennes veulent un gouvernement qui soit transparent, attentif à leurs besoins changeants et qu'il en rende compte. À titre d'organisme fédéral, les IRSC créeront une organisation solide, efficace et efficiente et réaliseront le rendement du capital investi dans la recherche en santé au Canada afin de respecter leur obligation de rendre compte. Les IRSC se font un devoir de satisfaire aux besoins de leurs nombreux clients. Pour se faire, ils amélioreront grandement les services et élaboreront des stratégies qui permettront au public de participer pleinement au processus décisionnel. Les IRSC feront preuve de leadership pour veiller à ce que l'éthique de la recherche et les normes nationales reflètent les valeurs canadiennes.

La population veut une économie performante et pour y arriver, il faut des connaissances. Les nouvelles connaissances s'acquissent grâce aux découvertes et à un milieu dynamique de la recherche. Les IRSC continueront de renforcer et de maintenir les capacités dans tous les domaines de recherche en santé au Canada.

• Talent et investissement –compétences, apprentissage et recherche

Les Canadiens veulent bénéficier d'un système de soins de santé viable à long terme qui leur donne accès à des services de santé de qualité en temps voulu. L'amélioration de l'efficacité et de la qualité des soins de santé dépend de l'utilisation des nouvelles technologies et de l'échange de pratiques exemplaires. La recherche en santé est fondamentale pour le système de santé canadien, créant l'assise essentielle à l'innovation fondée sur des preuves scientifiques et à la réforme dans le secteur de la santé, et aidant à créer un système de soins de santé novateur et à l'avant garde axé sur l'excellence et les preuves scientifiques. Au cours de la période de planification, les IRSC veilleront à l'avancement des travaux de recherche stratégique dans les domaines appropriés pour répondre aux besoins de la population en matière de santé et satisfaire aux principales exigences de la réforme en santé, comme celles énoncées dans l'Accord des premiers ministres sur le renouvellement des soins de santé – accessibilité, qualité, sécurité des patients, soins de santé primaires, santé des Autochtones, gestion pharmaceutique, soins à domicile et meilleure santé de la population. Ils mettront au point des mécanismes qui permettront d'appliquer les nouvelles connaissances à un système plus solide de soins de santé grâce à l'adoption de politiques et de pratiques améliorées. Les IRSC tisseront également des liens qui renforceront la recherche stratégique et l'application des connaissances.

• Transformation du système de soins de santé du XXI^e siècle

En ce qui concerne la période de planification 2003 – 2005, l'harmonisation des priorités des Instituts avec celles du gouvernement, tel qu'elle est énoncée dans le discours du Trône, sera renforcée par l'établissement de priorités stratégiques précises qui appuient ses résultats stratégiques. Ces trois priorités stratégiques abordent trois thèmes généraux :

- réforme des soins de santé;
- santé des Autochtones;
- environnement et santé;
- santé des enfants et des familles;
- innovation et commercialisation;
- villes concurrentielles et santé des collectivités;
- santé des Canadiens qui vivent en milieu rural ou nordique;
- études supérieures.

Le dernier discours du Trône. En voici quelques-unes :

Les IRSC contribuent grandement au respect des priorités établies par le gouvernement fédéral dans

Priorités stratégiques

Depuis la création des IRSC en juin 2000, le nombre de chercheurs financés par les IRSC n'a cessé de croître, passant de 5 688 à plus de 7 800. La valeur des subventions de fonctionnement annuelles a également enregistré une hausse, passant d'une moyenne annuelle de 71 000 \$ en 1997-1998, à une moyenne annuelle projetée de 103 500 \$ en 2002-2003. En 2001-2002 (données complètes les plus récentes), les IRSC ont accordé 4 287 subventions de recherche.

stratégiques. Les IRSC contribuent également à l'amélioration des politiques et des pratiques relatives à l'éthique de la recherche au Canada.

Les IRSC offrent un vaste éventail de programmes de perfectionnement et de formation pour appuyer les chercheurs de toutes les disciplines tout au long de leur carrière afin qu'ils puissent s'améliorer dans les domaines qu'ils jugent nécessaires. Ils élaborent et appuient des programmes de formation novateurs qui favorisent une approche multidisciplinaire de la santé et des maladies. Les IRSC s'emploient à accélérer la transformation novatrice, coordonnée et intégrée des connaissances en gains pour la population canadienne.

Les IRSC facilitent la collaboration et la coordination efficace entre bon nombre de partenaires et d'intervenants pour ce qui est de la recherche en santé et des questions d'application des connaissances. Ils ont conclu plus de 60 partenariats avec des organismes bénévoles, gouvernementaux et non gouvernementaux de même qu'avec l'industrie, et négocient actuellement de nombreuses autres ententes. (La liste des partenaires des IRSC est considérable, tant en longueur qu'en portée. Un bref aperçu de cette liste apparaît ci-dessous.)

Exemples de partenaires des IRSC

Ministères, organismes gouvernementaux et organismes nationaux

Santé Canada

Conseil de recherches en sciences naturelles et en

génie du Canada

Conseil de recherches en sciences humaines du

Canada

Agence canadienne de développement international

Centre de recherches pour le développement

international

Conseil national de recherches

Environnement Canada

Statistique Canada

Ministère de la Défense Nationale

Secrétariat national pour les sans-abri

Fondation canadienne pour l'innovation

Fondation canadienne de la recherche sur les

services de santé

Institut canadien d'information sur la santé

Génomique Canada

Organisations nationales des producteurs d'aliments

Industrie

Petites et moyennes entreprises de biotechnologie
Les compagnies de recherche pharmaceutique du

Canada (Rx&D)

Organismes provinciaux

Nova Scotia Foundation for Health Research

Alberta Heritage Foundation for Medical

Research

Michael Smith Foundation for Health

Research (C.-B.)

Fonds de la recherche en santé du Québec

Organismes bénévoles

Société Alzheimer

Société canadienne du cancer

Association canadienne du diabète

Fondations des maladies du cœur

Société canadienne de la sclérose latérale

amyotrophique

Société canadienne de la sclérose en plaques

Fondation canadienne du rein

International

Institut Max Planck (Allemagne)

National Institutes of Health (É.-U.)

Contexte de planification

Le XXI^e siècle est une période marquée par de grandes possibilités au cœur de défis complexes :

- Le Canada assiste présentement à une révolution mondiale de la recherche en santé poussée par le rythme accéléré des découvertes liées à la base moléculaire de la vie, à la biologie humaine et aux maladies. Cette révolution renversera les fondements du système de soins de santé et du traitement des maladies.
- La sécurité publique liée aux menaces terroristes et aux risques naturels dépend d'un système de soins de santé et d'un milieu de recherche capables de réagir rapidement et convenablement aux nouvelles questions de santé.
- L'avenir de notre nation repose en partie sur la recherche en santé. Il faut donc s'engager formellement à accroître et à appliquer les nouvelles connaissances en matière de santé.
- Les personnes hautement qualifiées ayant une grande capacité d'adaptation et capables de résoudre des problèmes complexes de multiples façons sont de plus en plus en demande. Les chercheurs font l'objet d'une très vive concurrence internationale; on s'attend à ce que le Canada ait besoin de 100 000 nouveaux chercheurs d'ici 2010.
- La capacité du Canada à attirer et à garder les meilleurs chercheurs dépend de notre capacité à favoriser un milieu dynamique de la recherche.
- Le départ anticipé à la retraite des baby-boomers travailleurs de la santé entraîne des problèmes uniques en matière de ressources humaines et de planification dans le domaine de la santé. Bon nombre des chercheurs financés par les IRSC sont également les mentors de la prochaine génération de fournisseurs de soins. C'est pourquoi ils sont indispensables à l'avenir de notre système de santé, tant dans leur rôle de chercheur que dans leur rôle d'enseignant.
- De nombreuses possibilités s'offrent aux intervenants, y compris aux universités, aux hôpitaux de recherche, aux ministères et aux organismes gouvernementaux, pour conclure des partenariats et créer une synergie en vue de répondre aux questions de santé de la population.
- La santé et la recherche en santé, principaux secteurs de l'économie canadienne du savoir, ont le potentiel inexploité de contribuer de façon significative au renforcement et à la diversification de l'économie canadienne.
- Le caractère pluriannuel du financement de la recherche (de trois à cinq ans) pose des problèmes précis qu'il faut régler avec soin afin d'assurer la croissance stratégique et la stabilité financière. Ce financement comprend un niveau cible de fonds annuels non engagés.

Principales activités des IRSC

Les IRSC sont plus qu'un simple organisme de financement. Par l'intermédiaire de ses instituts, les IRSC engloignent le milieu de la recherche à fixer des priorités qui répondent aux besoins de la population canadienne en matière de santé. Au moyen d'un processus juste et rigoureux d'examen par les pairs, les IRSC choisissent les demandes de financement les plus prometteuses, tout en gardant un équilibre entre les recherches menées à l'initiative des chercheurs et les initiatives

Section 2 : Raison d'être

Les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) sont le principal organisme subventionnaire de la recherche dans le domaine de la santé. Conformément à la *Loi sur les IRSC* (projet de loi C-13, 13 avril 2000), le mandat des IRSC est le suivant :

« excellent, selon les normes internationales reconnues de l'excellence scientifique, dans la création de nouvelles connaissances et leur application en vue d'améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé et de renforcer le système de santé au Canada ».

INSTITUTS DES IRSC

Institut de la santé des Autochtones
Institut du vieillissement
Institut du cancer
Institut de la santé circulatoire et respiratoire
Institut de la santé des femmes et des hommes
Institut de génétique
Institut des services et des politiques de santé
Institut du développement et de la santé des enfants et des adolescents
Institut des maladies infectieuses et immunitaires
Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite
Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies
Institut de la nutrition, du métabolisme et du diabète
Institut de la santé publique et des populations

DECLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et priorités de 2003-2004 des

Instituts de recherche en santé du Canada.

Ce document a été rédigé conformément aux règles de présentation des rapports et aux obligations d'information énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du rapport sur les plans et priorités de 2003-2004*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les renseignements relatifs aux dépenses prévues sont conformes aux directives du SCT et à celles énoncées dans le budget du ministre des Finances.
- Les renseignements fournis sont complets et précis.
- Les renseignements se fondent sur de bons systèmes ministériels d'information et de gestion.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de présentation du rapport sur laquelle s'appuie le présent document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom : Christine Fitzgerald, Vice-présidente, Affaires générale

Signature : 

Date :

Mars 3, 2003

processus qui leur permettra de faire valoir sans équivoque à quel point les investissements dans la recherche en santé provoquent des changements.

Forts de l'appui indéfectible du gouvernement fédéral, les IRSC continueront de bâtir un milieu de recherche en santé concurrentiel sur la scène internationale dans tout ce qui touche la santé et exécuteront leur mandat, soit d'« améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé et de renforcer le système de santé au Canada ».

Les IRSC ont connu un essor formidable au cours de la dernière année. Grâce à nos différents programmes, nous voulons nos secteurs de recherche en santé et nous encourageons la collaboration interdisciplinaire et internationale. Nos investissements servent à former la prochaine génération de chercheurs en santé et à assurer qu'ils restent au Canada.

Les 13 instituts des IRSC élargissent et renforcent la capacité d'entreprendre de la recherche stratégique et novatrice à l'échelle du pays. Commercialiser les nouvelles découvertes et se concentrer sur les priorités en matière de santé et sur les lacunes de la recherche demeurent une priorité. Au cours de l'année à venir, les IRSC mettront à profit leurs réalisations et aborderont les divers secteurs d'importance mentionnés dans le présent document.

En parvenant à un accord sur la réforme des soins de santé, les premiers ministres du Canada reconnaissent l'importance de la recherche en santé pour un système de soins de santé novateur et fondé sur des données probantes qui répondent aux besoins des Canadiennes et des Canadiens. Les IRSC veilleront à fournir les résultats nécessaires pour prendre les meilleures décisions possibles en matière de traitements et de moyens de prestation, tout en minimisant les coûts et en maximisant les avantages.

Par exemple, les IRSC appuient la recherche nécessaire à l'élaboration d'une stratégie nationale sur les modes de vie sains. Nous veillerons à compléter et à appuyer le travail entrepris par l'intermédiaire du processus fédéral, provincial et territorial. Les IRSC continueront de financer la recherche qui se penche sur des questions liées aux modes de vie sains et à la prévention des maladies.

La valeur des connaissances que nous amassons est directement proportionnelle à l'efficacité de leur mise en pratique. En conséquence, les IRSC contribueront à l'application de ces connaissances en élaborant un modèle novateur qui permettra de passer de la recherche à la mise en oeuvre. La recherche en santé est aussi bien une question d'argent qu'une question de santé. Pour cause, avec des dépenses annuelles de 112 milliards de dollars, la santé constitue la plus importante industrie du savoir au Canada. Elle offre d'énormes perspectives inexplorées pour renforcer et diversifier l'économie canadienne du savoir. Fidèle à leur engagement d'appuyer ce secteur en pleine expansion de notre économie, les IRSC élaboreront et mettront en œuvre leur stratégie de commercialisation. Cette dernière prévoira la mise en place de programmes et de politiques visant à combler les lacunes du système actuel en vertu duquel les découvertes sont transformées en nouveaux produits et services de santé.

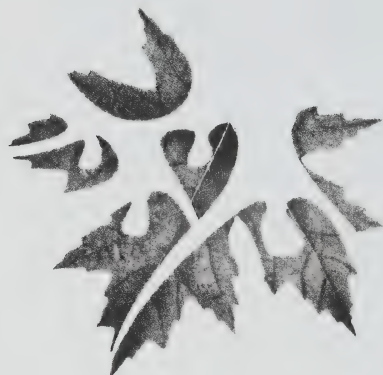


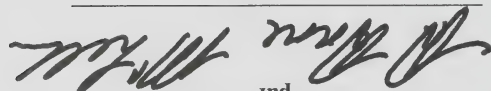
Rapport sur les plans et priorités, 2003-2004

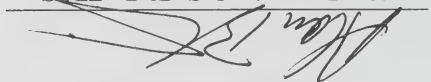
Table des matières

Section 1 : Message du président et déclaration de la direction	5
Section 2 : Raison d'être	8
Section 3 : Aperçu de la planification	9
Section 4 : Plans et priorités selon les axes stratégiques	13
Section 5 : Organisation	27
A. Reddition de comptes	27
B. Dépenses ministérielles prévues.....	28
Annexes	29

Instituts de recherche en santé du Canada
Rapport sur les plans et les priorités
pour l'exercice financier
2003-2004



Présenté au
Parlement du Canada
par

Anne McLellan
Ministre de la Santé


Alan Bernstein, O.C., Ph.D., FRSC
Président
Instituts de recherche en santé du Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 934-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communication.gc.ca>
No de catalogue : BT31-2/2004-III-30
ISBN 0-660-62236-X



Instituts de recherche en santé du Canada

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-59
ISBN: 0-660-62273-4



**Canadian
Intergovernmental
Conference Secretariat**

**2003-2004
Estimates**

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in dark ink, reading 'Jean Chrétien' in a cursive style.

The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

Table of Contents

Section I: Messages

Agency Head's Message	3
Management Representation	4

Section II: Raison d'être

2.1	Mandate, Roles and Responsibilities	5
2.2	Agency Program Objective	6
2.3	Planning Context	6
2.4	Agency Planned Spending	7

Section III: Agency Plans, Results, Activities and Resources

3.1	Business Line Details	9
3.2	Strategic Outcomes, Planned Results, Related Activities and Resources	9

Section IV: Financial Information

Table 4.1	Source of Non-responsible Revenue	12
Table 4.1a	Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula - Determination of operating costs to be co-shared	13
Table 4.1b	Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula - Provincial shares of CICS's projected operating costs	14
Table 4.1c	Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula - Federal share of CICS's projected operating costs	15
Table 4.2	Net Cost of Program for the Estimates Year	16

Section V: Other Information 17

Section 1 : Messages


Agency Head's Message

The multilateral intergovernmental conference is an important feature of Canadian federalism. It is a significant instrument for consultation, coordination and negotiation among governments, federal, provincial, and territorial.

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) was created by the First Ministers of Canada in 1973. It is an agency of both the federal and provincial governments that provides administrative services for the planning and conduct of federal-provincial-territorial and provincial-territorial conferences held throughout Canada.

In addition to the increasingly important cost efficiencies and the economies of scale which clients can achieve through CICS, the Secretariat also offers the advantages of confidentiality, continuity, neutrality and expertise in the planning and organizing of high level intergovernmental meetings in Canada. The requests for our services have increased significantly in recent years, and we have averaged over 100 conferences served in the last four years.

In 2003-2004, we will continue providing expert and cost-effective services to governments. These services are provided by experienced, well trained and highly professional staff who will, in their day-to-day work, further the development of innovative and flexible policies and procedures and make use of cutting-edge technology to improve the high standard of services provided to our clients.



Stuart MacKinnon
Secretary

Management Representation Statement

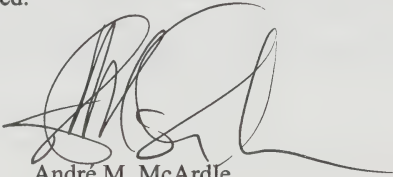
MANAGEMENT REPRESENTATION

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS).

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



André M. McArdle
Assistant Secretary
February 14, 2003

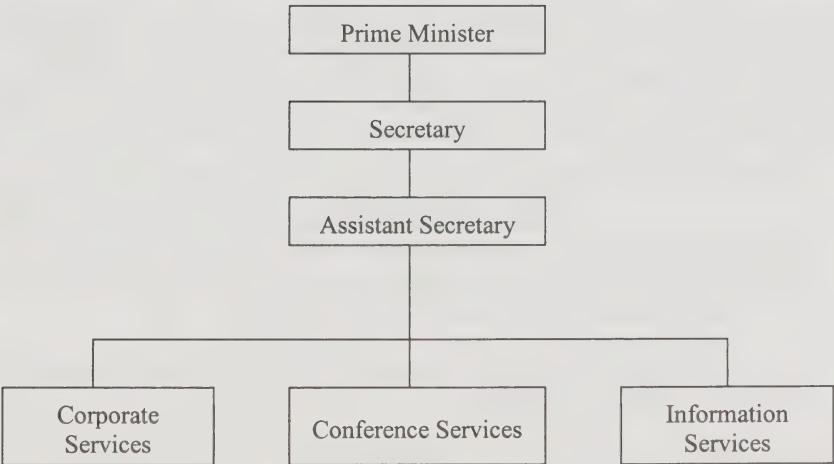
Section II: Raison d'être

2.1 Mandate, Roles, and Responsibilities

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) was established pursuant to an agreement reached at the May 1973 First Ministers' Conference and designated a department of the federal government by an Order-in-Council dated November 29, 1973. Its one-business line mandate is to provide administrative services for the planning and conduct of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers level federal-provincial-territorial and provincial-territorial conferences.

The CICS is an agency of both the federal and provincial governments and, as such, acts as a neutral intergovernmental body. Its budget is supported by both orders of government and its staff includes both federal and provincial public servants. The Secretary reports to all governments annually. The operations are reviewed by federal and provincial senior officials designated by their respective First Ministers. The CICS reports to Parliament through the Prime Minister.

CICS Organization Structure



CICS services include pre-conference planning and coordination; the set-up of conference site facilities; secretaryship; interpretation; the translation, printing, distribution and control of documents; media relations; security; and the provision of technical equipment and secretarial and technical assistance which includes informatics.

In addition to the above conference services which are available anywhere in Canada, a document archives is maintained by the Secretariat for the use of governments. The Secretariat has also its world wide web site containing not only pertinent information on the organization and its activities but most importantly, conference communiqués released immediately after the close of each major conference we serve.

2.2 Agency Program Objective

The Agency Program Objective is: “Excelling in the planning, conduct, and the serving of intergovernmental conferences at the most senior levels, with the objective of relieving client departments in virtually all sectors of government activity of the numerous technical and administrative tasks associated with the planning and conduct of such conferences, thereby enabling them to concentrate on the substantive issues.”

2.3 Planning Context

It is important to note that the CICS does not convene intergovernmental meetings. It is called upon to respond to decisions taken by governments to meet on key national or specific issues. **Decisions concerning the location of such meetings, their number in a given fiscal year, their timing and duration, are all factors beyond the control of the Secretariat.** The level of CICS expenditures for each fiscal year is, however, directly affected by these factors.

A number of significant intergovernmental issues could arise and result in a high number of meetings being held in 2003-2004. Since these cannot be predicted with any degree of certainty, supplementary funding could be required during the upcoming fiscal year under the following circumstances:

- o when there is a requirement to support an intensive round of meetings on critical national issues; or
- o when the number of conferences to be served exceeds CICS's budgetary capacity.

2.4 Agency Planned Spending

Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

Agency Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003*	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates (gross)	3,746.0	3,930.0	3,930.0	3,930.0
Total Main Estimates	3,746.0	3,930.0	3,930.0	3,930.0
Adjustments**	1,595.1	2,362.0	2,362.0	2,362.0
Net Planned Spending	5,341.1	6,292.0	6,292.0	6,292.0
Less: Non-respendable revenue	1,050.6	1,443.0	1,251.8	1,251.8
Plus: Cost of Services received without charge	439.1	458.6	458.6	458.6
Net Cost of Program	4,729.6	5,307.6	5,498.8	5,498.8

Full time Equivalents	31	36	36	36
-----------------------	----	----	----	----

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Reflects approvals obtained since the Main Estimates

Section III: Agency Plans, Results, Activities and Resources

3.1 Business Line Details

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat is a small, one program, one-business line agency that provides administrative services for the planning and conduct of senior level intergovernmental conferences that it is requested to serve in virtually every sector of government activity.

3.2 Strategic Outcomes, Planned Results, Related Activities and Resources

Strategic Outcomes	Planned Results	Related Activities	Resources (\$ thousands)
<ul style="list-style-type: none">• responsive, flexible and cost-effective administrative services to conferences	The Agency will provide services to all conferences it is requested to serve at the levels of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers.	The Secretariat will continue, on an ongoing basis, to review the quality, quantity and continued pertinence of the services it offers to its clients.	\$6,292.0
<ul style="list-style-type: none">• ability to organize conferences effectively within short-term time frame			
<ul style="list-style-type: none">• fully satisfactory post-conference evaluations			
<ul style="list-style-type: none">• up-to-date communication and information services			

Section IV: Financial Information

Table 4.1	Source of Non-respendable Revenue
Table 4.1a	Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula - Determination of operating costs to be co-shared
Table 4.1b	Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula - Provincial shares of CICS's projected operating costs
Table 4.1c	Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula - Federal share of CICS's projected operating costs
Table 4.2	Net Cost of Program for the Estimates Year

Table 4.1 Source of Non-respendable Revenues

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat				
Transfer payments from other governments	1,049.6	1,443.0	1,251.8	1,251.8
Miscellaneous Revenues	1.0	0.0	0.0	0.0
Total	1,050.6	1,443.0	1,251.8	1,251.8

Table 4.1a: Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula

Determination of operating costs to be co-shared (\$ thousands)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Main Estimates	3,746.0	3,930.0	3,930.0	3,930.0
Supplementary Estimates - 2001-2002*	619.2			
- 2002-2003	1,595.1			
- 2003-2004		2,362.0	2,362.0	2,362.0
Less: Recoverable in 2002-2003	-1,595.1	1,595.1		
	4,365.2	7,887.1	6,292.0	6,292.0
Less: Items excluded from cost-sharing with the provinces				
o Contributions to federal employee benefit plans	-323.0	-419.0	-419.0	-419.0
o Translation costs	-317.0	-442.0	-442.0	-442.0
o Tenant services	-9.0	-9.0	-9.0	-9.0
o Capital	-115.0	-215.0	-215.0	-215.0
Total amount to be co-shared	3,601.2	6,802.1	5,207.0	5,207.0
Allocation of co-shared amount				
o Provincial governments (50%)	1,800.6	3,401.0	2,603.5	2,603.5
o Federal government (50%)	1,800.6	3,401.1	2,603.5	2,603.5

* Reflects amount billed to provinces for recoverable portion of \$836.2K Supplementary Estimate

Table 4.1b: Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula

Provincial shares of CICS's projected operating costs (\$ thousands)	Population *	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Newfoundland & Labrador	1.7	24.3	57.8	44.3	44.3
Nova Scotia	3.0	49.0	102.0	78.1	78.1
New Brunswick	2.4	38.3	81.6	62.5	62.5
Prince Edward Island	0.5	8.9	17.0	13.0	13.0
Quebec	24.2	430.7	823.1	630.1	630.1
Ontario	38.2	696.2	1,299.2	994.5	994.5
Manitoba	3.7	65.9	125.9	96.3	96.3
Saskatchewan	3.3	54.4	112.2	85.9	85.9
Alberta	9.9	185.1	336.7	257.7	257.7
British Columbia	13.1	247.8	445.5	341.1	341.1
Total		1,800.6	3,401.0	2,603.5	2,603.5

* Percentages calculated on the basis of the 2001 Decennial Census Provincial Population figures as released by Statistics Canada.

Table 4.1c: Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula

Federal share of CICS's operating costs (\$ thousands)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Federal co-shared amount	1,800.6	3,401.1	2,603.5	2,603.5
Add: Adjustments				
o Contribution to Federal Employee Benefit Plans	323.0	419.0	419.0	419.0
o Translation Costs	317.0	442.0	442.0	442.0
o Tenant Services	9.0	9.0	9.0	9.0
o Capital	115.0	215.0	215.0	215.0
Sub-total	764.0	1,085.0	1,085.0	1,085.0
o Projected revenues shortfall on account of partial contributions by:				
Manitoba	35.9	95.9	66.3	66.3
Quebec	299.4	691.8	498.8	498.8
Ontario	360.6	963.6	658.9	658.9
Alberta	55.1	206.7	127.7	127.7
Total adjustments	1,515.0	3,043.0	2,436.7	2,436.7
Total estimated cost to the federal government	3,315.6	6,444.1	5,040.2	5,040.2

Table 4.2: Net Cost of Program for the Estimates Year

(\$ thousands)	Total
Net Planned Spending	6,292.0
Plus:	
<i>Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)--	299.5
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and costs paid by TBS--	159.1
Less:	
Non-respendable Revenue	1,443.0
2003-2004 Net Cost of Program	5,307.6

Section V: Other Information

References

CICS Report on Priorities and Plan	Years 2002-2003, 2001-2002
CICS Performance Report	Years 2001-2002, 2000-2001
Report to Governments	Years 2001-2002, 2000-2001

Section V : Autres renseignements

Documents de référence

Rapport sur les plans et les priorités du SCIC	2002-2003, 2001-2002
Rapport sur le rendement du SCIC	2001-2002, 2000-2001
Rapport aux gouvernements	2001-2002, 2000-2001

Tableau 4.2 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de \$)		Total
Dépenses prévues nettes		6 292,0
Plus :		
<i>Services reçus à titre gracieux</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux		299,5
Canada (TPSGC)--		
Cotisations visant la part de l'employeur à l'égard des primes		159,1
d'assurances des employés et coûts payés par le SCT--		
Moins :		
Recettes non disponibles		1 443,0
Coût net du programme pour 2003-2004		5 307,6

Tableau 4.1c : Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC

Quote-part fédérale à l'égard des coûts de fonctionnement prévus 2002-2003	Prévision 2002-2003	Prévue 2003-2004	Prévue 2004-2005	Prévue 2005-2006
du SCIC (en milliers de \$)				
Montant des frais partagés à imputer au gouvernement fédéral	1 800,6	3 401,1	2 603,5	2 603,5
Plus : Rajustements				
o Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés fédéraux	323,0	419,0	419,0	419,0
o Frais de traduction	317,0	442,0	442,0	442,0
o Services aux locataires	9,0	9,0	9,0	9,0
o Capital	115,0	215,0	215,0	215,0
o Sous-total	764,0	1 085,0	1 085,0	1 085,0
o Manque à gagner prévu en raison de contributions partielles :				
Manitoba	35,9	95,9	66,3	66,3
Québec	299,4	691,8	498,8	498,8
Ontario	360,6	963,6	658,9	658,9
Alberta	55,1	206,7	127,7	127,7
Rajustement total	1 515,0	3 043,0	2 436,7	2 436,7
Coût total prévu pour le gouvernement fédéral	3 315,6	6 444,1	5 040,2	5 040,2

Tableau 4.1b : Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC

Quote-parts provinciales à l'égard des coûts de fonctionnement prévus du SCIC (en milliers de \$)	Popu-lation *	Prévision 2002-2003	Prévues 2003-2004	Prévues 2004-2005	Prévues 2005-2006
Terre-Neuve-Labrador	1,7	24,3	57,8	44,3	44,3
Nouvelle-Écosse	3,0	49,0	102,0	78,1	78,1
Nouveau-Brunswick	2,4	38,3	81,6	62,5	62,5
Île-du-Prince-Édouard	0,5	8,9	17,0	13,0	13,0
Québec	24,2	430,7	823,1	630,1	630,1
Ontario	38,2	696,2	1 299,2	994,5	994,5
Manitoba	3,7	65,9	125,9	96,3	96,3
Saskatchewan	3,3	54,4	112,2	85,9	85,9
Alberta	9,9	185,1	336,7	257,7	257,7
Colombie-Britannique	13,1	247,8	445,5	341,1	341,1
Total		1 800,6	3 401,0	2 603,5	2 603,5

* Pourcentages calculés en se basant sur les données de Statistique Canada relatives à la population de chaque province, tirées du recensement décennal de 2001.

Tableau 4.1a : Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC

Détermination des coûts de fonctionnement à partager	Prévision 2002-2003	Prévus 2003-2004	Prévus 2004-2005	Prévus 2005-2006
(en milliers de \$)				
Budget principal des dépenses	3 746,0	3 930,0	3 930,0	3 930,0
Budget supplémentaire				
- 2001-2002*	619,6			
- 2002-2003	1 595,1			
- 2003-2004		2 362,0	2 362,0	2 362,0
Moins : À recouvrer en 2002-2003	-1 595,1	1 595,1		
Moins : Postes exclus du partage de frais avec les provinces				
o Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés fédéraux	-323,0	-419,0	-419,0	-419,0
o Frais de traduction	-317,0	-442,0	-442,0	-442,0
o Services aux locales	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0
o Capital	-115,0	-215,0	-215,0	-215,0
Frais totaux à partager	3 601,2	6 802,1	5 207,0	5 207,0
Répartition des frais à partager				
o Gouvernements provinciaux (50%)	1 800,6	3 401,0	2 603,5	2 603,5
o Gouvernement fédéral (50%)	1 800,6	3 401,1	2 603,5	2 603,5

* Retiète la somme facturée aux provinces à l'égard de la portion recouvrable du Budget supplémentaire des dépenses de 836,2 milliers de dollars.

Section IV : Renseignements financiers

Tableau 4.1	Source des recettes non disponibles
Tableau 4.1a	Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC - Détermination des coûts de fonctionnement à partager
Tableau 4.1b	Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC - Quote-parts provinciales à l'égard des coûts de fonctionnement prévus du SCIC
Tableau 4.1c	Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC - Quote-part fédérale à l'égard des coûts de fonctionnement prévus du SCIC
Tableau 4.2	Coût net du programme pour l'année budgétaire

Section III : Plans, résultats, activités et ressources de l'organisme

3.1 Renseignements détaillés sur le secteur d'activité

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes est un petit organisme, à un seul programme et à un seul secteur d'activité, qui fournit des services administratifs pour la planification et l'organisation de conférences intergouvernementales de niveau supérieur dans presque tous les secteurs de l'activité gouvernementale.

3.2 Résultats stratégiques, résultats escomptés, activités et ressources connexes

Résultats stratégiques	Résultats escomptés	Activités connexes	Ressources (en milliers de \$)
<ul style="list-style-type: none">la prestation, à des conférences, de services administratifs qui sont adaptés, souples et efficaces par rapport au coûtla capacité d'organiser des conférences efficacement dans un court délaides évaluations entièrement satisfaisantes à la suite de conférencesdes services de communication et d'information à la fine pointe de la technologie	L'organisme fournira des services à toutes les conférences de premiers ministres, de ministres et de sous-ministres qu'on lui demandera de servir.	Le Secrétariat continuera de revoir constamment la qualité, la quantité et la pertinence des services qu'il offre à ses clients.	6 292,0 \$

2.4 Dépenses prévues de l'organisme

Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes

Dépenses prévues de l'organisme

Prévision des dépenses 2002-2003*	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	(en milliers de \$)	
				Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	Total du Budget principal des dépenses
				3 746,0	3 746,0
				3 930,0	3 930,0
				3 930,0	3 930,0
				2 362,0	2 362,0
				6 292,0	6 292,0
				1 050,6	1 050,6
				439,1	439,1
				4 729,6	4 729,6
				5 307,6	5 307,6
				5 498,8	5 498,8
				458,6	458,6
				1 251,8	1 251,8
				5 498,8	5 498,8

Rajustements**

Dépenses nettes prévues

Moins : Recettes non disponibles

Plus : Coût des services reçus à titre gracieux

Coût net du programme

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.

** Ce montant reflète les approbations obtenues depuis le Budget principal des dépenses.

Equivalents temps plein	31	36	36	36
-------------------------	----	----	----	----

Il importe de signaler que le SCIC ne convoque pas de réunions intergouvernementales. Il doit plutôt répondre aux besoins créés par les décisions des gouvernements de se réunir pour traiter de questions nationales capitales ou d'autres points précis. **Le Secréariat n'exerce aucun contrôle sur les décisions relatives au lieu de ces réunions, à leur nombre au cours d'un exercice donné, à leur date et à leur durée.** Le niveau des dépenses du SCIC pour chaque exercice est cependant directement touché par ces divers facteurs.

Certaines questions intergouvernementales importantes pourraient surgir et exiger un grand nombre de réunions au cours de l'exercice 2003-2004. Comme il est impossible de prévoir ces questions avec quelque degré de certitude, il se peut que des crédits supplémentaires soient requis pendant cette période pour les raisons suivantes :

- o lorsqu'il faut assurer un soutien à une ronde intensive de réunions sur des dossiers nationaux clés; ou
- o lorsque le nombre de conférences à servir dépasse la capacité budgétaire du SCIC.

2.3 Contexte de la planification

L'objectif en question consiste à : « Exceller en matière de planification et d'organisation de conférences intergouvernementales aux niveaux les plus élevés ainsi qu'au chapitre de la prestation de services à de telles réunions en vue de soulager les ministères clients, dans quasiment tous les secteurs d'activité gouvernementale, des nombreuses tâches techniques et administratives associées à la planification et à la tenue de telles conférences, et de leur permettre de se concentrer sur les questions fondamentales. »

2.2 Objectif du programme de l'organisme

En plus de fournir ces services de conférences partout au Canada, le Secréariat garde des archives qu'il met à la disposition des gouvernements. Le Secréariat a aussi un site Web à rayonnement mondial dans lequel on retrouve non seulement de l'information pertinente sur l'organisation et ses activités, mais surtout les communiqués rendus publics dès que prend fin chaque conférence importante que nous servons.

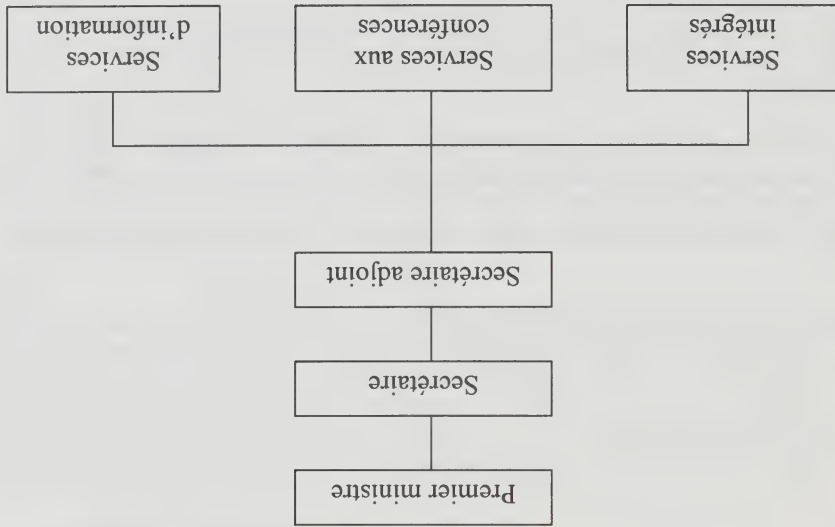
Au nombre des services offerts par le SCIC, figurent la planification et la coordination préalablement à la conférence; l'aménagement des locaux de la conférence; l'affectation d'un secrétaire; l'interprétation; la traduction, l'impression, la distribution et le contrôle des documents; les relations avec les médias; la sécurité; la mise en place de matériel technique et la prestation de services à caractère administratif ou technique, y compris dans le domaine de l'informatique.

2.1 Mandat, rôles et responsabilités

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) a été créé suivant une entente intervenue à la Conférence fédérale-provinciale des premiers ministres qui a eu lieu en mai 1973. Il a été désigné ministre fédéral par décret en conseil du 29 novembre 1973. Son mandat ne comporte qu'un seul secteur d'activité consistant à assurer les services administratifs nécessaires à la planification et au déroulement de conférences fédérales-provinciales-territoriales et provinciales-territoriales de premiers ministres, de ministres et de sous-ministres.

Le SCIC est un organisme du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et, comme tel, il agit comme organisme intergouvernemental neutre. Les deux ordres de gouvernement contribuent à son budget et son personnel se compose à la fois de fonctionnaires fédéraux et provinciaux. Le Secrétaire soumet un rapport annuel à tous les gouvernements. Les activités font l'objet d'un examen par de hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux désignés par leurs premiers ministres respectifs. Le SCIC rend compte au Parlement par l'entremise du Premier ministre du Canada.

Structure organisationnelle du SCIC



Déclaration de la direction

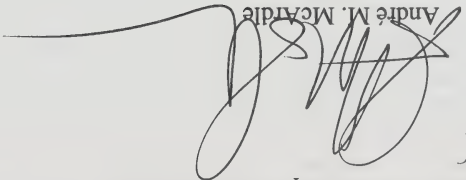
DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 du Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC).

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



André M. Méthot
Secrétaire adjoint
Le 14 février 2003

Section I : Messages


Message du chef de l'organisme

La conférence intergouvernementale à caractère multilatéral est un élément capital de la fédération canadienne. Elle constitue en effet un instrument par le truchement duquel s'effectuent des consultations, une coordination et des négociations entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) a été créé par les premiers ministres canadiens en 1973. C'est un organisme des gouvernements fédéral et provinciaux qui assure les services administratifs nécessaires à la planification et au déroulement de conférences fédérales-provinciales-territoriales et provinciales-territoriales partout au Canada.

Le SCIC permet à ses clients d'obtenir un rapport coût-efficacité de plus en plus intéressant ainsi que des économies d'échelle. Il offre en outre les avantages rattachés à la confidentialité, à la continuité, à la neutralité et à la compétence en matière de planification et d'organisation de réunions intergouvernementales de niveau supérieur au Canada. La demande visant nos services a considérablement augmenté au cours des dernières années. En effet, nous avons servi en moyenne 100 conférences au cours de chacune des quatre dernières années.

En 2003-2004, nous continuerons de fournir, dans une optique d'efficacité par rapport au coût, des services spécialisés aux gouvernements. La prestation de ces services sera assurée par du personnel très professionnel possédant à la fois l'expérience voulue et une bonne formation. Dans le cadre de son travail habituel, ce personnel favorisera l'adoption de politiques et de méthodes souples et innovatrices. Il aura également recours à la technologie de pointe afin d'améliorer l'excellente qualité des services fournis à nos clients.



Le Secrétaire
Stuart MacKinnon

Table des matières

Section I : Messages

Messagerie du chef de l'organisme	3
Déclaration de la direction	4

Section II : Raison d'être

Mandat, rôles et responsabilités	2.1
Objectif du programme de l'organisme	2.2
Contexte de la planification	2.3
Dépenses prévues de l'organisme	2.4
	7

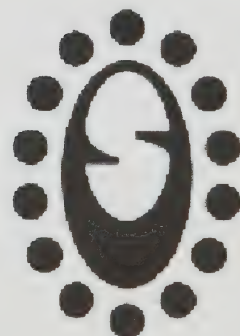
Section III : Plans, résultats, activités et ressources de l'organisme

Renseignements détaillés sur le secteur d'activité	3.1
Résultats stratégiques, résultats escomptés, activités et ressources connexes	3.2
	9

Section IV : Renseignements financiers

Source des recettes non disponibles	Tableau 4.1
Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC	Tableau 4.1a
- Détermination des coûts de fonctionnement à partager	Tableau 4.1b
Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC	Tableau 4.1c
- Quote-parts provinciales à l'égard des coûts de fonctionnement prévus du SCIC	Tableau 4.1c
Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC	Tableau 4.2
- Quote-part fédérale à l'égard des coûts de fonctionnement prévus du SCIC	Tableau 4.2
Coût net du programme pour l'année budgétaire	Tableau 4.2

Section V : Autres renseignements



Secrétariat des conférences
intergouvernementales
canadiennes

2003-2004
Budget des dépenses

Rapport sur les plans et les priorités

Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidence du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidence du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidence du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communication.gc.ca>

No de catalogue : BT131-2/2004-III-59
ISBN 0-660-62273-4

9152



Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



3 1761 11548109 5